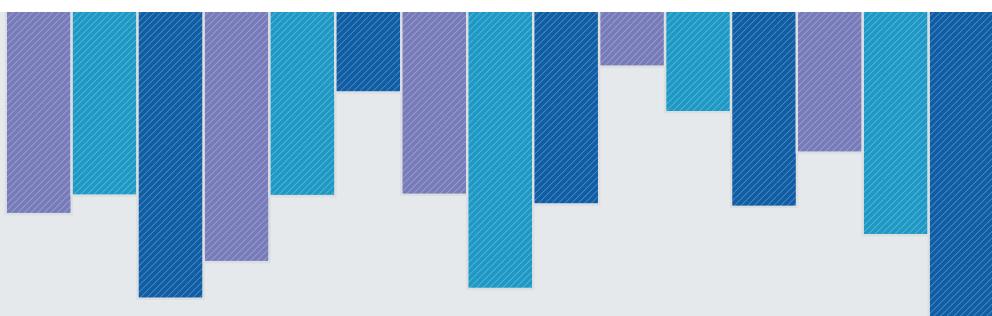


# Aumentando a capacidade de atendimento e a confiança clínica



## PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

O que você está fazendo para aumentar a capacidade de atendimento médico e construir confiança clínica em sua organização?

Neste relatório da Harvard Business Review Analytic Services, líderes C-level que representam diferentes países e sistemas de saúde compartilham suas abordagens.

Eles falam sobre as oportunidades que as tecnologias digitais oferecem: melhores práticas em programas de atendimento virtual, levando a assistência médica para além dos hospitais; algoritmos inteligentes, que impulsionam melhores tomadas de decisão; e plataformas digitais que incentivam uma maior colaboração e medicina de precisão. Eles também abordam abertamente os desafios que enfrentam e o valor que encontram ao colaborar com parceiros estratégicos para superar tais obstáculos.

Suas histórias apontam para uma necessidade compartilhada de cocriar modelos inovadores de atendimento médico, os quais apoiem uma assistência mais personalizada, precisa, acessível e igualitária. Para mim, é um prazer enorme ver como as parcerias e tecnologias digitais estão ajudando a cumprir esse objetivo – e, assim, melhorar o atendimento e fornecer resultados mais previsíveis. Tanto pacientes quanto provedores de assistência médica têm muito a ganhar com isso.

A Philips patrocinou este relatório – o terceiro de uma série de quatro partes – para fazer com que os líderes do setor de saúde pensassem em maneiras de fortalecer não apenas seu sistema de saúde, mas também o atendimento médico como um todo.

Para obter mais informações sobre como os líderes do setor de saúde estão atendendo às demandas de hoje, convido você a ler o [Future Health Index 2021 Report](#).



**Frans van Houten**  
**CEO**  
**Philips**

# Aumentando a capacidade de atendimento e a confiança clínica

Líderes do setor de saúde que procuram novos benefícios com a adoção de tecnologias digitais de saúde podem buscar inspiração na West Moreton Health, em Queensland, Austrália. Em 2016, a West Moreton Health – que consiste em nove hospitais e centros públicos que prestam serviços a mais de 312.000 pessoas – estabeleceu seu programa de atendimento médico móvel, o MeCare, por meio de uma parceria com uma empresa global de tecnologia de saúde. O confinamento causado pela pandemia em Queensland criou uma demanda robusta pelo atendimento médico virtual que o MeCare passou a oferecer. Mesmo agora, após o fim da quarentena, essa demanda permanece alta.

“No auge da pandemia, nossas consultas virtuais para pacientes externos eram de cerca de 67%”, diz a dra. Kerrie Freeman, diretora executiva da West Moreton Health. “E o interessante é que as pessoas não retomaram sua frequência anterior de visitas hospitalares quando saímos do isolamento. Aqueles que podemos atender virtualmente não querem dirigir até o hospital, pagar para estacionar, caminhar até o ambulatório, aguardar em uma sala de espera, consultar um médico por cinco minutos e voltar para casa. Isso é muito inconveniente para eles.”

Além de inconveniente, agora isso também é desnecessário. O atendimento médico virtual constitui, por si só, uma ampla categoria de inovações que permitem que os pacientes recebam assistência à distância – incluindo consultas virtuais, triagem remota antes da internação e monitoramento, também remoto, por meio de tecnologias vestíveis e outros dispositivos do tipo. Com essas inovações, é possível tratar os pacientes em ambientes menos custosos e mais confortáveis do que hospitalais.

Os executivos da saúde sabem que as soluções de telemedicina, que fornecem atendimento aos pacientes à distância, vieram para ficar. Dentre os 2.800 líderes de saúde de 14 países entrevistados para o Future Health Index 2021, pesquisa

## DESTAQUES

O atendimento médico virtual pode **aumentar o acesso à assistência à saúde** independentemente da localização, proporcionando um tratamento mais econômico e proativo.

O panorama geral habilitado pelas tecnologias de uma jornada do paciente pode fornecer **informações holísticas e precisas que permitem que médicos cheguem rapidamente ao** melhor tratamento, aprimorando os resultados e a satisfação.

Os líderes C-Level estão vendo como **parcerias estratégicas podem ajudá-los a garantir um atendimento de alta qualidade** em suas instituições com um maior custo-benefício, introduzindo conhecimentos técnicos de ponta e simplificando processos.



## Para concretizar o potencial das novas tecnologias digitais, muitos líderes C-Level estão descobrindo que parcerias estratégicas são um ativo inestimável.

proprietária da Philips, 42% citam a telemedicina como prioridade máxima – ficando atrás apenas da preparação para resposta a crises (69%). Além disso, 31% dos executivos de saúde entrevistados identificam a telemedicina como uma área que mais precisa de investimentos em termos da preparação de suas instalações para o futuro. Enquanto área de investimento, ela vem em segundo lugar, perdendo somente para a melhoria da segurança de pacientes e funcionários (65%).

No entanto, a telemedicina não é a única tecnologia que aumenta a capacidade de atendimento médico e a confiança clínica. Muitas outras opções digitais estão ajudando a expandir as capacidades dos provedores de assistência médica. Isso inclui a análise preditiva, uma área crescente de informática em saúde que, muitas vezes, inclui a aplicação de inteligência artificial (IA) a dados históricos e em tempo real para pacientes. A análise preditiva alerta os médicos e cuidadores sobre a probabilidade de vários resultados de saúde para pacientes, ajudando a detectar sinais precoces de deterioração no hospital e a identificar pacientes em risco em suas casas.

Para concretizar o potencial das novas tecnologias digitais, muitos líderes C-Level estão descobrindo que parcerias estratégicas são um ativo inestimável. Por meio deles, os provedores de assistência médica podem expandir seus recursos e acessar o conhecimento necessário, possibilitando que ofereçam atendimentos eficazes e de alta qualidade com maior custo-benefício. “No momento, muitos hospitais estão comprando novos equipamentos e ferramentas digitais diretamente e tentando implementá-los. Não é o nosso caso”, afirma o Dr. Pasi Lehto, diretor médico e diretor executivo do Tays Heart Hospital, uma subsidiária do Tampere University Hospital, em Tampere, Finlândia. “Em vez disso, estamos comprando serviços de equipamentos em parcerias de desenvolvimento estratégico, o que nos garante acesso aos mesmos equipamentos e ferramentas, mas também nos traz novas perspectivas de uma empresa global.” Lehto acrescenta que a parceria estratégica é financeiramente benéfica para o Tays Heart Hospital, sobretudo porque reduz as tarefas que seus profissionais precisam realizar e torna a própria instalação mais eficiente.

Por meio de uma série de novas iniciativas tecnológicas, provedores de saúde estão ajudando médicos a exibir qualidades que, por vezes, são descritas como os três Cs da confiança clínica: cuidado, comunicação e competência.<sup>1</sup> Enquanto isso, os líderes de saúde estão escolhendo parcerias estratégicas com empresas globais de tecnologia de saúde para ajudá-los a colher todos os benefícios dos serviços de atendimento digital. Este relatório destaca as principais iniciativas tecnológicas para ampliar a capacidade de atendimento médico e apoiar a confiança clínica. Ele explora o papel das parcerias estratégicas em ajudar a fornecer atendimentos eficazes e de alta qualidade com um maior custo-benefício. Por fim, o relatório examina como a

pandemia levou ao avanço da inovação digital na assistência médica, acelerando a necessidade de adotar sistemas avançados e interoperáveis, bem como abriu espaço para a ampliação da capacidade de atendimento nos próximos anos.

### Expandindo o alcance por meio do atendimento virtual

Os líderes estão adotando tecnologias digitais inovadoras de saúde e revisando seus processos e instalações. Com isso, estão descobrindo novas oportunidades para ampliar a capacidade de atendimento médico, garantindo um rendimento mais rápido de pacientes, uma maior satisfação entre eles, melhores resultados e menores custos. Os líderes C-Level também estão apoiando a confiança clínica, a capacidade autopercebida de lidar com situações clínicas.<sup>2</sup>

A pandemia acelerou a adoção de iniciativas tecnológicas em todo o mundo para ampliar as capacidades de instalações e profissionais de saúde. A Research and Markets, uma empresa de pesquisa sediada em Dublin, Irlanda, projetou em junho de 2021 uma triplicação no mercado global de atendimento médico virtual, passando de menos de US\$ 70 bilhões em 2020 para quase US\$ 220 bilhões em 2026.<sup>3</sup> Somente nos EUA, provedores de assistência médica relataram até 175 vezes mais consultas de telemedicina do que antes da Covid-19. Além disso, estima-se que o mercado de telemedicina, que antes da pandemia movimentava US\$ 3 bilhões, possa se expandir para uma possível participação de US\$ 250 bilhões nos gastos com saúde no país.<sup>4</sup>

Na Austrália, a West Moreton Health estabeleceu o MeCare para apoiar a colaboração entre especialistas e clínicos gerais que atendem pacientes com doenças crônicas complexas. O programa foi projetado para usar tecnologias de monitoramento remoto e videoconferências para ajudar esses pacientes a cuidar da própria saúde em casa. Como resultado, quando a Covid-19 chegou, a West Moreton Health conseguiu usar a infraestrutura existente para organizar rapidamente um programa que apoiasse aqueles que precisam ficar em quarentena no local onde vivem. Ela desenvolveu um serviço virtual de “hospital em casa” para oferecer atendimento médico de alta qualidade remotamente.

“Quando a pandemia começou, percebemos logo no início que nossos hospitais antigos não foram construídos para algo do tipo”, relata Freeman, da West Moreton Health. “Mas percebemos também que muitas pessoas não precisavam de hospitalização. Foi muita sorte nossa já termos uma parceria capaz de oferecer atendimento médico virtual em casa, então, rapidamente conseguimos escalar um modelo a partir dessa base sólida.”

Programas como o MeCare estão permitindo que provedores de assistência médica estendam de forma ampla o alcance de seus serviços, fornecendo atendimentos eficazes e de alta

qualidade com melhor custo-benefício. Para a West Moreton Health, que atende uma população em rápido crescimento, manter baixo o número de visitas hospitalares evitáveis é essencial. Até 2019, três anos após a criação do MeCare, a West Moreton Health havia notado uma redução de 35% nas visitas hospitalares evitáveis dentro do programa.<sup>5</sup> O Australian Centre for Health Services Innovation descobriu que o programa MeCare oferece uma economia de custo mediana de US\$1.201,00 por participante a cada mês para um grupo de 300.

“Nossos pacientes dizem que isso mudou suas vidas”, afirma Freeman. “As medidas de experiência relatadas por pacientes dispararam. Eles sentem que têm um anjo da guarda. Eles lidam com doenças crônicas, mas são capazes de ter uma qualidade de vida muito melhor. Tudo isso porque recebem atendimentos proativos antes de entrarem em crises. E, assim, voltam a amar a vida.”

## Melhores tecnologias, melhores tomadas de decisão

O atendimento médico virtual pode aumentar o acesso à assistência à saúde independentemente da localização, proporcionando um tratamento mais econômico e proativo. No entanto, as tecnologias associadas a esse atendimento virtual são apenas parte da história quando se trata de ampliar a capacidade de assistência e a confiança clínica. Como mostra o Future Health Index 2021, os líderes de saúde planejam, nos próximos três anos, investir mais em IA para eficiência operacional, diagnósticos integrados, resultados preditivos e apoio a decisões clínicas. Juntamente com prontuários digitais e a telemedicina, essas quatro áreas de IA se enquadram nas seis áreas de investimento futuro citadas com maior frequência.

O Tays Heart Hospital – um hospital de serviço completo especializado no diagnóstico e tratamento de doenças cardíacas –, que opera em seis locais na Finlândia, criou vários projetos que usam IA e análise preditiva com a ajuda de seus parceiros globais de tecnologia. “Um dos nossos projetos de IA pesquisa prontuários eletrônicos em busca de combinações de diagnósticos que precisem de tratamento médico especial”, explica Lehto, da Tays Heart. “Por exemplo, digamos que um paciente tenha sido diagnosticado com fibrilação atrial quando visitou o Tays Heart Hospital, mas recebeu o diagnóstico de risco de hemorragia ao consultar um especialista em outro ponto da nossa rede hospitalar. A partir disso, nosso algoritmo consegue sinalizar pacientes com diagnósticos combinados como esses e nos enviar um alerta para que possamos ajustar o tratamento prescrito para o paciente.”

Como o caso de Lehto mostra, um serviço habilitado por IA pode melhorar a capacidade de atendimento médico na forma de tratamentos personalizados, diagnósticos precisos, redução no tempo até o tratamento e melhores resultados e satisfação para pacientes. Ao fornecer uma identificação proativa de possíveis quadros de saúde, a IA também é capaz de apoiar os pilares da confiança clínica: cuidado, comunicação e competência.

A informática em saúde está ajudando cada vez mais na tomada de decisões clínicas. Essa informática supre as necessidades dos profissionais de saúde por informações claras e precisas, sempre fornecendo hardware e software que possibilitam a chegada



**Por meio de uma série de novas iniciativas tecnológicas, provedores de assistência médica estão ajudando médicos a exibir qualidades que, por vezes, são descritas como os três Cs da confiança clínica: cuidado, comunicação e competência.**

a decisões informadas durante toda a jornada dos pacientes. Para o dr. Steven J. Corwin, presidente e diretor executivo da NewYork-Presbyterian, uma rede de hospitais e centros na cidade de Nova York e na região metropolitana, a informática em saúde desempenhou um papel essencial na resposta à Covid-19. “O compartilhamento de dados nos permitiu ter um modelo muito mais flexível de recrutamento de profissionais”, conta Corwin. “Depois que a pandemia chegou a Nova York, tivemos que dobrar nossos leitos na unidade de terapia intensiva [UTI]. Mas não conseguimos dobrar nossa equipe nas UTIs. Por isso, tivemos que criar uma nova forma de recrutamento: um método piramidal, com os médicos de terapia intensiva mais capazes no topo dessa pirâmide. Para alcançar esse feito, precisávamos ter uma troca rápida de informações – não apenas dentro do hospital, mas também em todo o nosso sistema hospitalar – para que nossos médicos de terapia intensiva mais capazes conseguissem gerenciar cada vez mais pacientes na UTI. Isso nunca teria acontecido se não tivéssemos a capacidade de trocar informações rapidamente.”

Um dos campos em que a NewYork-Presbyterian busca aplicar análises preditivas é a cardiologia. “Podemos prever quem desenvolverá insuficiência cardíaca? Ou qual aorta se romperá? Ou mesmo quem desenvolverá fibrilação atrial e, assim, talvez prevenir o quadro? Esses são grandes questionamentos na medicina cardiovascular”, explica Corwin. “É preciso examinar se há ferramentas aplicáveis a esses grandes questionamentos. Com o rompimento da aorta, por exemplo, podemos pegar o que está no prontuário eletrônico, incluindo a análise da forma de onda, o ecocardiograma, a ressonância magnética, a tomografia computadorizada e assim por diante, então, ver se conseguimos desenvolver um algoritmo preditivo. Isso é algo que a maioria dos hospitais, se não todos, diria que precisa de ajuda externa para realizar.”

Os tipos de ferramentas de análise preditiva que Corwin descreve poderiam fortalecer a capacidade dos médicos de fornecer diagnósticos precisos e personalizados, assim apoiando a confiança clínica. Como ele enfatiza, esses avanços exigem uma forte colaboração e integração de dados. “Essa deve ser a forma como encaramos o assunto de agora em diante – quebrar alguns dos silos e utilizar recursos que nunca aproveitamos antes”, complementa. “Não queremos



**“Quando a pandemia começou, percebemos logo no início que nossos hospitais antigos não foram construídos para algo do tipo. Mas percebemos também que muitas pessoas não precisavam de hospitalização”, diz a dra. Kerrie Freeman, diretora executiva da West Moreton Health.**

criar um silo onde nossos serviços hospitalares em casa sejam separados do atendimento dentro do hospital. É preciso haver certa fluidez para que a mesma equipe tome as decisões e conheça o paciente dentro e fora das instalações. Assim, será possível tomar decisões acertadas sobre o que é mais interessante para cada pessoa que atendemos”, exemplifica Corwin.

Ele também observa que uma troca ininterrupta de informações entre colaboradores é essencial. “Anos atrás, nos comprometemos a garantir que todos os hospitais em nosso sistema estivessem nas mesmas plataformas para prontuários eletrônicos. Caso contrário, fica simplesmente impossível reunir o fluxo de informações”, diz. Por outro lado, Corwin aponta que esses dados possuem riscos que exigem gestão especializada. “Agora, nossos problemas giram em torno da transferência gratuita de informações, onde há riscos de segurança cibernética.”

Indo além da atual crise do coronavírus, instalações de saúde como a Tays Heart continuarão a se beneficiar dos recursos habilitados pela informática em saúde. “Os fluxos de trabalho dentro do sistema hospitalar tornaram-se muito mais complexos nos últimos anos”, afirma Lehto. “Há um número muito maior de especialistas trabalhando para atender à saúde de nossos pacientes, sejam médicos e enfermeiros ou especialistas em tecnologia da informação. Portanto, temos uma necessidade muito maior de tecnologias que permitam a colaboração entre esses especialistas. Também utilizamos dados de locais mais discrepantes. Temos que agrupar dados de várias fontes. E precisamos de soluções tecnológicas que nos ajudem a reunir todos esses dados fragmentados para ver o panorama geral de nossos pacientes.”

Como revela Lehto, o panorama geral habilitado pelas tecnologias de uma jornada do paciente pode fornecer informações holísticas e precisas que permitem que médicos cheguem rapidamente ao melhor tratamento, aprimorando os resultados e a satisfação. Essa visão holística reforça a competência, o que é crucial para a confiança clínica.

## O papel das parcerias estratégicas

Para concretizar totalmente o potencial da IA e da análise preditiva, os líderes de saúde estão recorrendo a uma ampla gama de parcerias para expandir a experiência que têm à disposição. A NewYork-Presbyterian, por exemplo, tem parcerias de longa data não apenas com líderes globais em tecnologia de saúde, mas também com suas faculdades de medicina associadas

na Columbia University e Cornell University. Recentemente, a NewYork-Presbyterian ampliou o alcance de suas parcerias acadêmicas para aproveitar as faculdades de engenharia em ambas as universidades. “Queremos saber: como é possível fazer análises ou análises preditivas em vários fluxos de dados? Ninguém fez isso ainda”, diz Corwin.

Enquanto isso, para tirar proveito das novas tecnologias digitais, muitos líderes C-Level estão desenvolvendo parcerias estratégicas com empresas de tecnologia de saúde. “Juntamente com nossos parceiros, conseguimos aumentar bastante nossa lucratividade”, observa Lehto. Ele destaca que as parcerias aproveitam ao máximo as circunstâncias específicas da Tays Heart. “Como nosso hospital não é muito grande, conseguimos adotar uma abordagem mais flexível, experimentando novas maneiras de organizar nossos processos e força de trabalho. Nossos parceiros desempenham um papel essencial em nos ajudar a pensar em formas de alcançar isso.”

A Tays Heart colheu benefícios substanciais com a parceria. “Reduzimos o número de tarefas necessárias para que nossos profissionais façam seu trabalho e pouparamos o tempo dedicado a essas atividades”, relata Lehto. “Por exemplo, nosso parceiro nos ajudou a redesenhar o layout físico do nosso hospital para reduzir as distâncias entre seções nas quais há muito tráfego. E ele também nos auxiliou na padronização do layout interno de diferentes seções do hospital. Assim, médicos e enfermeiros não precisam perder tempo tentando encontrar equipamentos em uma nova parte da instalação.”

De acordo com David Chou, vice-presidente sênior e diretor de informação da Harris Health System (sistema de assistência médica de Harris County, Texas), é preciso escolher cuidadosamente a melhor estratégia para abordar a colaboração entre provedores de assistência médica e parceiros externos. Ser altamente rigoroso na seleção desses parceiros externos e garantir a otimização de cada parceria devem ser metas importantes. “Muitas empresas de médio e grande porte no sistema hospitalar têm de 450 a 800 aplicativos diferentes em seu portfólio. Isso é um número muito alto para gerenciar”, afirma Chou. “Temos que consolidar um pouco esse portfólio. Não é preciso reduzir o número para cinco, mas talvez seja possível passar de cerca de 450 para algo em torno de 380. Depois, podemos consolidar com alguns parceiros maiores. Com esse tipo de estrutura, somos capazes de utilizar ao máximo o aprendizado de máquina de nossos parceiros, a nuvem deles e todo o resto de seus serviços.”

Essa estratégia também não pode ser limitada a parceiros externos. Para Chou, alianças internas entre departamentos ou

divisões também são importantes. Os líderes C-Level que buscam colaborações bem-sucedidas dentro de suas organizações precisam estar preparados para ceder boa parte do poder de tomada de decisão a seus colaboradores. “Historicamente, os CIOs [diretores de informação] costumam tentar controlar todos os aspectos das parcerias internas, o que é o oposto do que precisa acontecer”, explica ele. “Líderes C-Level precisam ser receptivos a outros especialistas. Tenho uma parceria bem próxima com nosso escritório de cientistas de dados e com o escritório de informática. Meu trabalho é orquestrar tudo isso e remover barreiras, ao mesmo tempo que forneço o panorama geral – sempre compreendendo o que é possível, fazendo-nos pensar estrategicamente e garantindo que nossos investimentos sejam sólidos. Acho que a maioria das organizações erra quando não tem um líder que seja receptivo a tudo isso.”

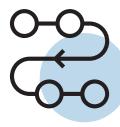
## Enfrentando os desafios da transformação digital

À medida que os líderes de saúde se esforçam para expandir a capacidade de atendimento médico e a confiança clínica usando tecnologias digitais de saúde, eles precisam prever e lidar com diversos novos desafios. Um dos principais é garantir a interoperabilidade, que envolve a capacidade de sistemas de hardware e software de trocar informações e trabalhar sem problemas uns com os outros.

“Quando comecei minha carreira, há mais de 20 anos, falávamos sobre interoperabilidade. Hoje, ainda falamos sobre o assunto”, relata Chou. “A interoperabilidade melhorou gradualmente ao longo dos anos, mas não estamos nem perto de resolver o problema. Isso acontece porque muitos sistemas empresariais de grande escala são baseados em tecnologias obsoletas. Eles são construídos usando linguagens de programação que não são modernas, como COBOL [Linguagem Comum Orientada para os Negócios, em português].” Chou observa que gerenciar o problema de interoperabilidade está longe da competência central das instalações de saúde, as quais se beneficiariam com a experiência das empresas de tecnologia de saúde.

Na área de IA, Chou vê grandes benefícios em parcerias estratégicas com empresas de tecnologia de saúde que oferecem soluções avançadas em computação em nuvem, o que ajudaria os provedores de assistência médica a acessar o armazenamento remoto de dados e capacidades de análise de ponta.

“Agora, toda big tech tem uma nuvem de assistência médica”, explica ele. “O objetivo dessa nuvem é absorver o maior volume de dados que se está disposto a compartilhar. E, ao ingerir essas informações, elas criariam algum tipo de IA ou algoritmo específico capaz de prever e resolver problemas. Entretanto, sem essa enorme quantidade de dados, a IA e o algoritmo são inúteis”, diz Chou. “É importante que os líderes C-Level entendam a importância de trabalhar com alguns parceiros.”



“Temos que agrupar dados de várias fontes. E precisamos de soluções tecnológicas que nos ajudem a reunir todos esses dados fragmentados para ver o panorama geral de nossos pacientes”, diz o dr. Pasi Lehto, diretor médico e diretor executivo do Tays Heart Hospital.

Chou acredita que os provedores de assistência médica também precisam garantir que estão fazendo o melhor uso possível do software e hardware que possuem atualmente antes que busquem expandir sua gama de investimentos – outra área na qual contratar um parceiro de tecnologia estratégica traria grandes benefícios. “É comum que um sistema de saúde adote algum novo aplicativo ou tecnologia, mas não tire proveito máximo dele”, explica Chou. “Para qualquer aplicativo que uma organização tem, é provável que ela esteja usando menos de 50% do total de seus recursos. Antes de qualquer investimento em outra ferramenta, temos que pensar em como poderíamos utilizar pelo menos 70% da capacidade atual. Manter tudo atualizado na versão mais recente já é uma tarefa por si só.”

## Principais desafios para líderes C-Level

Os provedores de assistência médica que buscam soluções digitais que apoiem a capacidade de atendimento e a confiança clínica também precisam abordar os facilitadores sociais e organizacionais dessas soluções. Na Tays Heart, uma das tarefas essenciais para líderes é ajudar a garantir a adoção bem-sucedida de novas tecnologias digitais entre a equipe clínica. “Pedir que médicos passem para um novo sistema sempre é um desafio”, aponta Lehto. “Portanto, é importante que a tecnologia que está sendo introduzida use uma interface familiar, tenha alta confiabilidade e não seja desnecessariamente complicada. Isso evita gerar ainda mais desafios inconvenientes.”

A West Moreton Health adota uma abordagem orientada por médicos para garantir que esses profissionais aceitem soluções digitais. “Não começamos perguntando como iremos digitalizar os processos atuais”, diz Freeman. “Em vez disso, queremos



**Os provedores de assistência médica que buscam soluções digitais que apoiem a capacidade de atendimento e a confiança clínica também precisam abordar os facilitadores sociais e organizacionais dessas soluções.**



**“É muito importante que as pessoas na área da saúde ampliem seu horizonte. Não se trata apenas de oferecer atendimento a pacientes em leitos de hospital. Trata-se de ser parte integrante da rede social e do tecido social de uma cidade. Como podemos construir um novo paradigma de atendimento comunitário?”** diz o dr. Steven J. Corwin, presidente e diretor executivo da NewYork-Presbyterian.

criar uma maneira totalmente nova de trabalhar clinicamente. A partir de então que obtemos o apoio digital em torno disso. Essa abordagem deu aos nossos médicos motivação para inovar e transformar de fato. Enquanto isso, demos um passo para trás e assistimos às coisas incríveis que eles criaram.”

Um dos programas que surgiram dessa abordagem orientada por médicos na West Moreton Health tem como foco a telepsiiquiatria. Durante a pandemia, a necessidade de soluções virtuais que fornecessem acesso ao tratamento para consumidores de saúde mental tornou-se um impulso para estender o cuidado, a comunicação e a competência essenciais quando se trata da confiança clínica. “Um dos programas que estamos fazendo agora gira em torno de saúde mental. Os médicos dessa especialidade vieram e disseram: ‘Estamos em lockdown, mas ainda precisamos ver nossos pacientes. Acreditamos que, se houvesse uma tentativa de gerar uma solução virtual, isso seria o que conseguíramos fazer.’ Agora eles já implementaram esse programa incrível”, diz Freeman. “As inovações surgiram ao falarmos aos nossos médicos: ‘Se vocês tivessem a oportunidade de fazer algo realmente inovador e pudéssemos apoiá-los com a tecnologia, o que fariam?’”.

O conselho de Freeman contribui com um conjunto de considerações derivadas das entrevistas com líderes globais de saúde neste artigo – que podem ajudar os C-level em seus esforços para aumentar a capacidade de atendimento médico e a confiança clínica por meio da tecnologia. **FIGURA 1**

À medida que as tecnologias digitais ampliam o alcance dos provedores de assistência médica, os líderes C-Level estão assumindo outro desafio: usar essa capacidade aumentada de maneiras mais igualitárias. Na NewYork-Presbyterian, que atende muitos pacientes necessitados, garantir um maior acesso a inovações na assistência à saúde é uma preocupação fundamental. “É muito importante que as pessoas na área da saúde ampliem seu horizonte. Não se trata apenas de oferecer atendimento a pacientes em leitos de hospital”, explica Corwin. “Trata-se de ser parte integrante da rede social e do tecido social de uma cidade. Como podemos construir um novo paradigma de atendimento comunitário?”

Como aponta Corwin, a tecnologia pode ajudar a ampliar o acesso ao atendimento médico. “Com a saúde digital, temos

FIGURA 1

**Doze capacitadores técnicos para uma maior capacidade de atendimento médico e confiança clínica**

Uma lista para executivos C-Level seguirem com base em entrevistas com líderes globais inovadores em saúde

- 1 Deixar que os profissionais de saúde proponham inovações capazes de impulsionar a transformação
- 2 Transformar adaptações positivas provocadas pela pandemia em mudanças duradouras
- 3 Garantir que a tecnologia para médicos seja fácil de usar, simples e confiável
- 4 Aproveitar oportunidades para ampliar a telemedicina, aumentando o acesso ao atendimento médico e suprindo as necessidades da comunidade
- 5 Utilizar tecnologias e dados para melhorar a colaboração
- 6 Integrar vários fluxos de dados para permitir análises preditivas
- 7 Aproveitar o poder da computação e do machine learning oferecidos pela computação em nuvem
- 8 Buscar aconselhamento especializado para lidar com grandes desafios de interoperabilidade
- 9 Identificar e gerenciar riscos de segurança introduzidos por mudanças na tecnologia
- 10 Usar menos tecnologias em todo o seu potencial, em vez de mais tecnologias superficialmente
- 11 Aproveitar parcerias para reduzir o trabalho de selecionar, implementar e manter sistemas
- 12 Adotar parcerias que geram benefício significativo, em vez de manter especialistas confiáveis à distância



**“É comum que um sistema de saúde adote algum novo aplicativo ou tecnologia, mas não tire proveito máximo dele. Antes de qualquer investimento em outra ferramenta, temos que pensar em como poderíamos utilizar pelo menos 70% da capacidade atual”, diz David Chou, vice-presidente sênior da Harris Health System.**

a oportunidade de aumentar o acesso à assistência à saúde. A NewYork-Presbyterian fez muito mais que 1,5 milhão de consultas de telemedicina durante a pandemia. No entanto, quando examinamos os dados de telemedicina, encontramos uma disparidade entre pessoas com meios e aquelas sem meios em termos de porcentagens [de pessoas] que acessam o serviço. Temos que descobrir maneiras de reduzir essa lacuna.”

## Conclusão

Os provedores de assistência médica em todo o mundo estão aproveitando as inovações em atendimento médico digital para expandir rapidamente o alcance de seus serviços. Com a pandemia de Covid-19, que acelerou a necessidade de tecnologias digitais de assistência à saúde, os líderes do setor têm uma oportunidade única de preparar suas organizações para alcançar uma capacidade de atendimento e confiança clínica ainda maiores.

Para o C-Level, os conselhos que líderes globais de saúde dão a executivos inclui permitir que os profissionais de saúde proponham inovações; garantir que as soluções tecnológicas sejam fáceis de usar e robustas; identificar oportunidades em telemedicina e análise preditiva; aproveitar as oportunidades oferecidas pela computação em nuvem; e usar menos tecnologias em seu potencial, em vez de muitas tecnologias superficialmente.

Os líderes C-Level estão vendo como parcerias estratégicas podem ajudá-los a garantir um atendimento de alta qualidade em suas instituições com um maior custo-benefício – introduzindo conhecimentos técnicos de ponta e simplificando processos. “O segredo é reconhecer que os sistemas hospitalares não são centros de inovação”, avalia Chou, da Harris Health System. “Eles são principalmente usuários que utilizam softwares comerciais da maneira como podem, mas sem muito desenvolvimento personalizado. É por isso que, para quem é líder de saúde, é importante ter parcerias de longo prazo que permitam um aproveitamento maior da inovação – que eles não construiriam por conta própria.”

### DISCLAIMER

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

### Notas finais

- 1 Stone, Neil J., “Clinical Confidence and the Three C’s: Caring, Communicating, and Competence”, *The American Journal of Medicine* 119, n.º 1, janeiro de 2006.
- 2 Ruth McNair, Leonie Griffiths, Katharine Reid e Hannah Sloan, “Medical Students Developing Confidence and Patient Centredness in Diverse Clinical Settings: A Longitudinal Survey Study”, *BMC Medical Education* 16, julho de 2016.
- 3 Research and Markets, “Telemedicine Market, Global Forecast Impact of Covid-19, Industry Trends, Growth, Opportunity Company Overview, Financial Insight”, junho de 2021. [https://www.researchandmarkets.com/reports/5354555/telemedicine-market-global-forecast-impact-of?utm\\_source=BW&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=bpjrf3&utm\\_campaign=1566950+-+The+Worldwide+Telemedicine+Industry+is+Expected+to+Reach+%24218%2b+Billions+by+2026+&utm\\_exec=jamu273prd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5354555/telemedicine-market-global-forecast-impact-of?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=bpjrf3&utm_campaign=1566950+-+The+Worldwide+Telemedicine+Industry+is+Expected+to+Reach+%24218%2b+Billions+by+2026+&utm_exec=jamu273prd)
- 4 Oleg Bestsennyy, Greg Gilbert, Alex Harris e Jennifer Rost, “Telehealth: A Quarter-Trillion Dollar Post-Covid-19 Reality?”, McKinsey & Co., 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/telehealth-a-quarter-trillion-dollar-post-covid-19-reality>.
- 5 Governo de Queensland, “Mecare Program Keeps People Out of Hospital”, outubro de 2019 <http://20.188.212.254/news/mecare-program-keeps-people-out-hospital>.



## **S O B R E N Ó S**

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 novas oportunidades de negócios. 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: [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](http://hbr.org/hbr-analytic-services)**