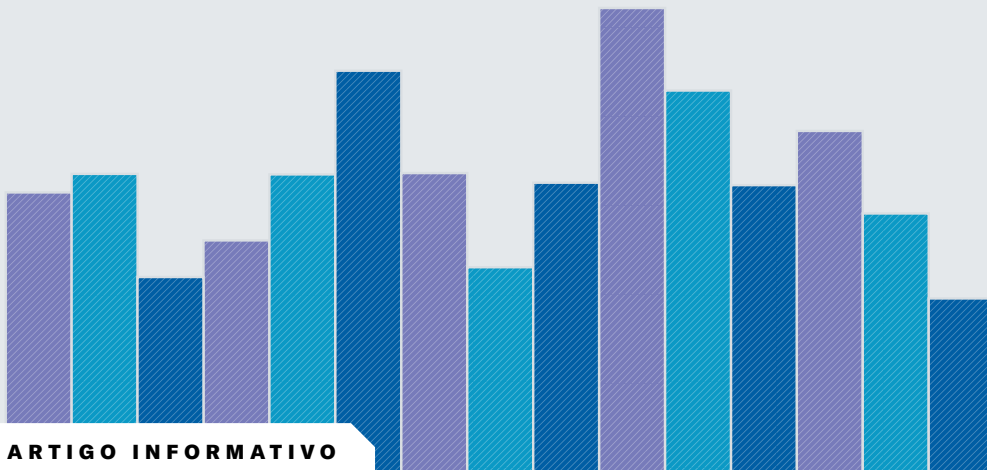




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



ARTIGO INFORMATIVO

Garantindo agilidade e conectividade no cenário atual de saúde



Patrocinado por

PHILIPS

PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Em todo o mundo, profissionais de saúde querem melhorar a saúde da população e atender pacientes de maneiras novas e mais holísticas. E eles desejam fazer isso com mais impacto e de maneira mais econômica, tudo enquanto garantem uma maior resiliência.

Este relatório da Harvard Business Review Analytic Services descreve como modelos de serviço inovadores e a transformação digital podem ajudar os líderes a alcançar esse feito. Ele inclui descobertas do nosso relatório [Future Health Index 2021](#) e as experiências de líderes executivos em assistência médica da Indonésia, da Alemanha e dos Estados Unidos, os quais detalham sua abordagem para garantir agilidade, conectividade e escalabilidade no atendimento.

O relatório conclui uma série de quatro partes patrocinada pela Philips e que destaca como é possível abordar os desafios da assistência médica por meio da inovação conjunta, com empresas de sistemas de saúde e de tecnologia criando parcerias com o objetivo de alcançar melhores resultados em atendimento e mais eficácia operacional a um custo menor. Em particular, o estudo apresenta insights de colegas e orientações acionáveis sobre como as tecnologias digitais, apoiadas por dados em tempo real, podem ajudar os líderes a passar de uma abordagem reativa a uma proativa em áreas como apoio a decisões clínicas e monitoramento empresarial como serviço.

Convido você a ler os outros relatórios da série, incluindo:

- [Impulsionando a inovação em assistência médica por meio de parcerias estratégicas](#)
- [Abordando o imperativo da eficiência na assistência médica](#)
- [Aumentando a capacidade de atendimento médico e confiança clínica](#)

Apoiados por parceiros estratégicos e novos modelos de serviço, os líderes de saúde podem alcançar um valor muito maior ao longo do tempo, permitindo que eles concentrem recursos onde possam gerar o impacto mais significativo.



.....
Frans van Houten
CEO
Philips

Garantindo agilidade e conectividade no cenário atual de saúde

“Há uma mudança disruptiva na assistência médica e não temos mais o luxo de levar várias semanas para tomar uma decisão”, diz o Dr. David Zambrana, vice-presidente executivo e diretor de operações do Jackson Health System, em Miami-Dade County, Flórida. A observação de Zambrana sintetiza uma tendência global: em todo o mundo, líderes de saúde estão em busca de sistemas tecnológicos que sejam facilmente adaptáveis às mudanças nas condições, incluindo a súbita expansão das necessidades de assistência médica. Essa demanda pode resultar em modelos mais inovadores, como operações baseadas em assinatura para expandir e contratar certas capacidades conforme necessário, bem como em uma transformação digital. Em suma, agora é essencial que as tecnologias de assistência médica sejam ágeis e escaláveis.

Plataformas de saúde digital integradas podem fornecer uma imagem detalhada e multifacetada da jornada do paciente, revelando percepções que nem sempre são aparentes de perspectivas mais estreitas. Essas plataformas podem ainda aumentar os riscos de segurança cibernética, ameaças que os executivos de saúde observam atentamente, dadas as violações em TI da área da saúde em todo o mundo. No entanto, é certo que parcerias estratégicas com especialistas capazes de projetar ambientes seguros e detectar e responder a violações estão ao nosso alcance.

Os executivos também precisam enfrentar um desafio de longa data para instalações de saúde: garantir que sistemas de TI separados funcionem juntos sem nenhum problema. Ao trabalhar com parceiros de tecnologias de

DESTAQUES

Os líderes de saúde estão encontrando novas oportunidades para garantir que **todos os dados relevantes sejam integrados e preservados em diversos ambientes de atendimento** – para que os médicos consigam tomar decisões bem informadas e precisas rapidamente.

Ao trabalhar com parceiros de tecnologia em assistência médica **cuja principal experiência envolve o desenvolvimento e a manutenção de um conjunto de serviços integrados de hardware e software**, os líderes de saúde podem reduzir suas preocupações de interoperabilidade.

Os líderes de saúde podem usar **hardwares e softwares de ponta de seus parceiros no setor da saúde sem gerar custos de gastos de capital**. Essa abordagem possibilita uma visibilidade holística e otimização do sistema organizacional de ponta a ponta que impulsionam a mudança organizacional.



Quando questionados sobre as áreas em que suas instalações mais precisam investir no futuro, 40% dos entrevistados da pesquisa se referiram a tecnologias analíticas e preditivas, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, enquanto 24% mencionaram ferramentas para melhorar a eficiência do fluxo de trabalho, como o alcance automatizado de pacientes.

assistência médica, líderes nesse mesmo setor podem garantir que seus sistemas sejam interoperáveis.

Os líderes de saúde estão planejando investimentos significativos em áreas relacionadas à integração e análise de dados, interoperabilidade e segurança. Quase 3.000 desses líderes em 14 países foram entrevistados para o relatório Future Health Index 2021, pesquisa proprietária da Philips. Quando questionados sobre as áreas em que suas instalações mais precisam investir no futuro, os entrevistados citaram uma série de iniciativas. Para 40% deles, essas áreas são tecnologias analíticas e preditivas, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, enquanto 24% mencionaram ferramentas para melhorar a eficiência do fluxo de trabalho, como o alcance automatizado a pacientes. Outras respostas incluíram melhorar a eficiência operacional por meio de integração e otimização (16%) e implementar sistemas e protocolos de segurança e privacidade (15%). Diante de uma gama tão ampla de possibilidades, priorizar investimentos pode ser um desafio, algo que as parcerias estratégicas são capazes de atender.

Com base em entrevistas com líderes e especialistas em saúde, este relatório da Harvard Business Review Analytic Services destaca o ímpeto para agilidade e escalabilidade habilitadas pelas tecnologias entre instalações de assistência médica. Ele discute maneiras de os líderes do setor prosperarem enquanto trabalham com parceiros estratégicos. O relatório também descreve meios inovadores e altamente vantajosos de usar refinamentos tecnológicos e de processo para integrar componentes da jornada do paciente, além de outras características dos sistemas de saúde. E isso reflete em como os líderes são capazes de manter a segurança e gerenciar custos à medida que integram seus sistemas e permanecem ágeis.

Permanecendo ágil em meio às perturbações

A pandemia da Covid-19 foi um catalisador para mudanças duradouras na assistência médica. Zambrana observa que as demandas repentinas e inesperadas desse período motivaram mudanças operacionais rápidas no Jackson Health, um sistema médico acadêmico sem fins lucrativos que consiste em um grupo de hospitais representado principalmente pelo Jackson Memorial Hospital e outras instalações de saúde. “Descobrimos que as equipes hospitalares são muito habilidosas em administrar seus próprios negócios clínica e operacionalmente”, relata ele. Diante disso, os líderes do

Jackson Health capacitaram as equipes hospitalares para administrar suas unidades de negócios e tomar decisões descentralizadas com celeridade. Zambrana acrescenta que, para apoiar essas equipes em questões que abrangem todo o sistema, como protocolos de equipamentos de proteção e apoio educacional, os líderes estabeleceram uma estrutura de comando com acompanhamento diário.

O Jackson Health priorizou a colaboração entre gerentes e funcionários para lidar com o influxo de pacientes em meio à pandemia. “Quando uma equipe solicitava apoio, a organização se movia para entender como poderíamos atender ao pedido. Tivemos comunicação e colaboração contínuas”, conta Zambrana. “Por consequência, durante nossa resposta à Covid-19, alcançamos um bom alinhamento, executamos de forma rápida e mantivemos nossas equipes seguras. Além disso, fizemos um escalonamento para administrar 350.000 doses da vacina contra a Covid-19 no nosso sistema de saúde na comunidade.”

Zambrana comenta que, à medida que a pandemia se estendia, o Jackson Health desfrutava de apoio tecnológico para suas práticas ágeis por meio de parcerias estratégicas com empresas globais de tecnologia de saúde. “Usamos painéis e informações visuais para mostrar como estávamos funcionando enquanto sistema de saúde. Refletimos sobre o que aprendemos ontem que funcionou ou não funcionou, e como a resposta a essa pergunta poderia informar o que fizemos em seguida”. O processo habilitado pelas tecnologias de Zambrana ilustra como os líderes de saúde podem usar proativamente a melhoria contínua em tempo real para aprimorar a qualidade do atendimento médico e atender às métricas de sucesso dos negócios.

No Mandaya Hospital Group, na Indonésia, que consiste em um hospital principal em Jacarta – o Mandaya Royal Puri – e um hospital de múltiplas especialidades em Karawang, a pandemia trouxe necessidades urgentes de agilidade e escalabilidade. “Tínhamos que garantir a segurança de nossos profissionais de saúde e pacientes”, conta o Dr. Ben Widaja, diretor presidente do Mandaya Hospital Group. “Por exemplo, precisávamos renovar o sistema de ventilação e alterar todo o layout, tudo isso enquanto o hospital ainda estava operando. Normalmente, uma mudança dessa escala exigiria planejamento e orçamento de longo prazo. Contudo, em um de nossos hospitais, fizemos toda a renovação em uma semana.” Para o Mandaya Hospital Group, a flexibilidade e a agilidade também são impulsionadas por uma ambição de estar na vanguarda da assistência médica. “Enquanto líder em assistência médica, você se pergunta: quer continuar igual e fazer as coisas normalmente? Ou quer ser o pioneiro,

o líder que introduziu de serviços para se adaptar às novas necessidades dos pacientes?”, diz Widaja

O apetite por inovação do Mandaya Hospital Group se revela em muitos novos processos tecnológicos introduzidos durante a pandemia, os quais ajudam a organização a oferecer atendimentos médicos flexíveis e de alta qualidade. Widaja diz. “Os pacientes ainda estão preocupados com a Covid-19 e o número de pessoas que vão às clínicas diminuiu. As crianças perderam as vacinações de rotina, enquanto os idosos estão preocupados em ir ao hospital. Por isso, agora temos um novo serviço: uma clínica tipo drive-thru. Nossos médicos têm os equipamentos necessários para examinar o paciente no próprio carro.” A capacidade de atender às circunstâncias dinâmicas dos pacientes com soluções flexíveis se torna cada vez mais essencial para o futuro da assistência médica.

Conectando a jornada do paciente

Uma visão detalhada e acessível da jornada do paciente fornece aos médicos percepções cruciais, e algumas delas habilitadas pelas tecnologias começam em casa. “Recentemente instalamos, como um produto piloto, a capacidade de os pacientes selecionarem serviços de casa”, explica o Dr. Jürgen Graf, CEO e diretor médico do University Hospital Frankfurt, um dos principais hospitais universitários da Alemanha. “Eles se mantêm informados por meio de seus smartphones e podem resolver a papelada para quando chegarem ao hospital.”

Em emergências, no entanto, a jornada do paciente pode começar em uma ambulância a caminho do hospital – onde a tecnologia é capaz de aumentar a eficiência e preparar os médicos para o tratamento. “No estado de Hesse [estado alemão onde fica Frankfurt], todos os serviços de emergência estão ligados em uma plataforma de TI que identifica qual hospital é capaz de aceitar pacientes por trauma, acidente vascular cerebral, infarto do miocárdio e assim por diante. Desse modo, os paramédicos conseguem ver se um hospital pode aceitar o paciente. Os hospitais também recebem informações de paramédicos para que possam se preparar para as necessidades do paciente”, explica Graf. “É assim que aceleramos o fluxo de trabalho, e fazemos isso colaborando com parceiros em tecnologias de assistência médica localizados na Europa.” Um relatório recém-publicado da Harvard Business Review Analytic Services descobriu que os refinamentos no fluxo de trabalho ajudam a abordar o que se descreve como “um imperativo de longa data: a necessidade de eficiência clínica e operacional.”¹

Widaja, do Mandaya Hospital Group, dá um exemplo de comunicação eficaz relacionada à cardiologia de alto risco durante transições de cuidados entre uma ambulância e o hospital. “Temos ambulâncias cardíacas inteligentes, incluindo um sistema de teleconferência, um minilaboratório e uma máquina de eletrocardiograma. Tudo isso está conectado ao hospital para que um consultor cardíaco possa ver o que está acontecendo. Agir com velocidade é crucial quando alguém está tendo um ataque cardíaco e precisando de uma intervenção coronária percutânea.” De acordo com Widaja, com base em informações obtidas remotamente em tempo real, o consultor de atendimento cardíaco é capaz de tomar a



“Refletimos sobre o que aprendemos ontem que funcionou ou não funcionou, e como a resposta a essa pergunta poderia informar o que fizemos em seguida?”, diz o Dr. David Zambrana, vice-presidente executivo e diretor de operações do Jackson Health System.

decisão para a equipe de atendimento pular o pronto-socorro e ir direto ao cateterismo para poupar tempo.

Os líderes de saúde estão encontrando novas oportunidades para garantir que todos os dados relevantes sejam integrados e preservados em diversos ambientes de atendimento para que os médicos consigam tomar decisões bem informadas e precisas rapidamente. Quando um paciente está no hospital, especificamente, a tecnologia pode garantir às equipes clínicas um acesso digital em tempo real, altamente conectado e interoperável às informações necessárias para sua tomada de decisão. “Estamos focados em garantir que todos os dados em nosso sistema de monitoramento, como ventiladores pulmonares, fluam para nosso prontuário eletrônico”, explica Zambrana, do Jackson Health.

Um dos sistemas de dados inovadores do Jackson Health é um fluxograma eletrônico de trauma criado por sua equipe de informática. A equipe interprofissional trabalhou para garantir que os dados fossem exibidos de forma que facilitasse as percepções médicas e de tratamento, bem como melhorasse a qualidade geral do atendimento aos pacientes. “No passado, o pessoal do nosso centro de trauma dizia que era difícil seguir nossas intervenções de fluidos e hemoderivados em pacientes com doenças agudas de maneira cronológica. Queremos deixar esse processo claro e, quando conseguirmos, ele pode nos mostrar *onde* alguns dados sobre reanimação passaram batidos. Ou algo como o paciente respondeu bem à reanimação ou administração de medicamentos.”

Uma jornada do paciente totalmente conectada pode garantir que os cuidadores não percam nenhum dado significativo entre os estágios do atendimento, reduzindo o trabalho administrativo. “Com tantas pessoas envolvidas no processo de pacientes, é preciso ter um sistema que passe informações de um cuidador para outro”, destaca Graf, do University Hospital Frankfurt. “Com a ajuda de um parceiro de tecnologia, acabamos de instalar um sistema de mensagens em uma plataforma segura. Quando nossos especialistas discutem casos, toda a comunicação entre eles entra no prontuário do paciente. Um médico que chega pela manhã pode ver, nesse prontuário, a comunicação noturna entre o residente cirúrgico e um consultor médico.”



“A integração é a parte mais difícil. Muitos parceiros se concentram no que fazem de melhor: sua própria tecnologia. Mas nossos parceiros em vários fusos horários precisam trabalhar juntos, por exemplo, para garantir que todos os dados sejam consistentes”, diz o Dr. Ben Widaja, diretor presidente do Mandaya Hospital Group.

Em um serviço de mensagens, os dados são transferidos entre dispositivos. Contudo, em outros casos, integrar a jornada do paciente exige a transferência de um dispositivo físico em si. “No passado, quando os cuidadores precisavam tirar um paciente de um monitor de cabeceira e transferi-lo para um monitor de transporte, os dados do monitor de cabeceira eram perdidos se não fossem documentados”, relembra Zambrana. “Agora, podemos literalmente extrair um segmento do monitor. Ele se torna um dispositivo de transporte, rastreamento completamente os dados de monitoramento do paciente do momento que ele chega até o fim do tratamento.”

Quando a jornada do paciente é integrada ao suporte tecnológico, podem surgir novas eficiências de ponta a ponta. “Costumávamos documentar o ritmo do paciente com uma tira de ritmo de eletrocardiograma”, diz Zambrana. “Era um processo em papel. Nós imprimíamos as tiras, colocávamos todas em papel adesivo e levávamos o papel à estação de enfermagem. Agora tudo acontece remotamente, por meio de uma relação de monitoramento como serviço com um parceiro.”

Nos hospitais no sistema Jackson Health, que implantaram as tecnologias de quarto inteligente, a comunicação está sendo simplificada para remover etapas indispensáveis. “Antes, talvez um paciente teria que ligar para um cuidador”, explica Zambrana. “O telefone tocava, alguém atendia e a equipe encontrava um cuidador que pudesse ir ao quarto. Agora, quando um paciente pressiona esse sino de chamada, a linha pode ir diretamente para seu enfermeiro. Estamos simplificando a comunicação e removendo as etapas que envolvem espera. Assim, o problema será resolvido pela pessoa mais capacitada para lidar com ele o quanto antes. Trata-se de um trabalho em andamento. Estamos aprendendo à medida que implantamos mais unidades.”

A integração de dados habilitada pelas tecnologias para pacientes internados pode automatizar alertas cruciais, como quando os sinais vitais de um paciente pioram. “Todos os resultados do monitor de sinais vitais são armazenados no prontuário eletrônico automaticamente para que o enfermeiro não precise anotar nada”, diz Widaja, descrevendo os procedimentos no Mandaya Hospital Group. “Esses sinais vitais são pontuados de maneira automática. Assim, temos um sistema de alerta precoce. Se alguém na enfermaria apresentar complicações às três da manhã, o enfermeiro recebe um alerta em um aplicativo móvel. Depois ele pode alertar o médico, que consegue acessar os resultados de qualquer lugar no hospital ou de casa em uma rede segura. Em comparação com o sistema antigo, no qual o enfermeiro teria que ler os resultados no telefone ou tirar uma foto para o médico, há uma grande melhoria em termos de velocidade e precisão.”

Inovações tecnológicas recentes também podem ajudar pacientes e suas famílias a receberem resultados médicos completos e oportunos. “Para nós, é importante garantir que o paciente e sua família consigam experimentar nossa tecnologia. Ela não é feita apenas para os cuidadores”, conta Widaja. “Por exemplo, temos um portal online em que os pacientes podem acessar seus dados, incluindo resultados laboratoriais e imagens radiológicas. Cada paciente de emergência tem seu próprio quarto com uma TV, na qual conseguimos mostrar os exames e resultados laboratoriais assim que eles são divulgados – sem nenhuma cópia impressa. Também estamos desenvolvendo nosso portal como um aplicativo móvel. E temos uma sala de consulta familiar no hospital, onde há uma tela grande em que podemos mostrar os resultados e envolver a família na decisão sobre as próximas etapas.”

Os líderes de saúde continuam buscando maneiras adicionais de aumentar a conectividade da jornada do paciente, incluindo o aumento do uso de inteligência artificial. “Eu adoraria que instalássemos um sistema que usasse nossos recursos organizacionais de forma ainda mais eficiente”, afirma Graf. “Digamos que temos um paciente que precisa de um eletrocardiograma específico e um exame de ressonância magnética. Imaginemos que, enquanto o paciente aguarda o eletrocardiograma no departamento de cardiologia, surge uma vaga inesperada para a ressonância. Nesse caso, gostaríamos de encaixar esse paciente para fazer o exame durante o período livre que ele tem. Eis uma área onde a inteligência artificial pode aumentar a velocidade de nossos serviços e poupar dinheiro sem interferir na qualidade.”

Mantendo sistemas interoperáveis e seguros

A interoperabilidade pode ser um desafio para organizações de saúde com vários parceiros estratégicos em uma gama complexa de funções. “Quando abrimos o Mandaya Royal Hospital Puri, lançamos softwares com parceiros em vários locais globalmente, incluindo Malásia, Cingapura e Estados Unidos”, conta Widaja. “A integração é a parte mais difícil. Muitos parceiros se concentram no que fazem de melhor: sua própria tecnologia. Mas nossos parceiros em vários fusos horários precisam trabalhar juntos, por exemplo, para garantir que todos os dados sejam consistentes.”

Alguns líderes de saúde esperam que, no fim das contas, um padrão global seja implementado para garantir a compatibilidade entre os diferentes produtos de parceiros de tecnologia de saúde. “Temos uma gama de tecnologias

em nossos 45 departamentos. Nosso desafio é garantir que os problemas de interoperabilidade não interfiram na qualidade e na segurança do paciente”, alerta Graf. “Eu gostaria de ver uma aliança no setor para criar um padrão comum entre todos os seus participantes, como o sistema de reservas de companhias aéreas.”

Ao trabalhar com parceiros de tecnologia em assistência médica cuja principal experiência envolve o desenvolvimento e a manutenção de um conjunto de serviços integrados de hardware e software, os líderes de saúde podem reduzir suas preocupações de interoperabilidade.² O Mandaya Hospital Group adota uma abordagem suplementar. “Temos contratos de longo prazo com parceiros para manter e atualizar o software, além de uma equipe de TI interna muito forte”, observa Widaja. “Esse time garante que todo o software esteja integrado e em conformidade com nossos próprios processos hospitalares e que, para o paciente, pareça um único sistema.” Falando sobre essa integração de software, ele cita um exemplo simples e centrado no paciente. “Cada paciente pede suas refeições em um tablet. Esse aplicativo está vinculado ao seu prontuário eletrônico, de modo que o cardápio seja ajustado às suas necessidades; uma pessoa pode, por exemplo, receber o cardápio para diabéticos. E do ponto de vista do paciente, todo o software é um sistema unificado.” Cardápios personalizados, com necessidades alimentares mapeadas no prontuário eletrônico do paciente, são importantes para o bem-estar e podem ser mantidos sem nenhum problema durante as transições do tratamento.

Como a jornada do paciente exige um compartilhamento e uma integração de dados cada vez maiores, os sistemas de saúde podem ficar mais expostos a questões de segurança. Não basta que os dados se movam até onde são necessários, eles também precisam ser protegidos contra o aumento de vulnerabilidades, sobretudo em redes públicas.

Segurança cibernética é uma das áreas de especialização de Niki O’Brien, que pesquisa políticas de saúde global no Centre for Health Policy do Institute of Global Health Innovation (IGHI), na Imperial College London. O’Brien destaca a importância da segurança cibernética na assistência médica. “Ela é um aspecto fundamental da segurança dos pacientes no século XXI e estamos vendo ameaças crescentes a essa segurança”, relata. “Em uma pesquisa recente que realizamos no Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido e em 17 organizações internacionais de assistência médica, encontramos uma enorme variação em termos de maturidade organizacional em segurança nas redes. Mesmo assim, o consenso universal foi uma preocupação grande e crescente com a segurança. Quase todas as pessoas que entrevistamos nessas organizações internacionais notaram um aumento nas tentativas de ataques cibernéticos nos últimos anos.”

Muitos líderes de saúde estão alertas aos riscos de segurança de manter uma rede complexa de softwares e hardwares. Alguns enfatizam a importância de proteger os componentes mais cruciais da rede, verificar se há violações, manter senhas seguras e exigir de parceiros estratégicos altos padrões de segurança. No entanto, aumentar a segurança *após um ataque – abordagem adotada por muitos líderes entrevistados por O’Brien – costuma ser uma tática tardia.*

O Jackson Health tem como foco priorizar ativos para proteção, manter um controle de acesso rigoroso e estabelecer expectativas com parceiros estratégicos. “Priorizamos a



Como a jornada do paciente exige um compartilhamento e uma integração de dados cada vez maiores, os sistemas de saúde podem ficar mais expostos a questões de segurança. Não basta que os dados se movam até onde são necessários, eles também precisam ser protegidos contra o aumento de vulnerabilidades, sobretudo em redes públicas.

proteção de dispositivos críticos, que podem salvar vidas, como monitores cardíacos de cabeceira, ou que podem conter informações de saúde protegidas”, explica Zambrana. “E estamos constantemente examinando a rede e conversando com nossas equipes para garantir a segurança em torno de senhas. Restringimos os principais sites de forma adequada para evitar riscos aos nossos sistemas e redes.” Referindo-se à rede diversificada de dispositivos médicos ligados a sistemas de TI online, Zambrana diz que “nosso objetivo é otimizar a segurança na internet de coisas médicas e garantir a autenticação multifatorial. Desde o início, quando criamos uma relação com nossos parceiros, verificamos se nossa compra de dispositivos inclui todos os patches e atualizações necessários para garantir que a segurança dos dispositivos seja mantida.”

Comportamentos inadequados de usuários podem deixar sistemas vulneráveis, como enfatiza Widaja. “Temos que fornecer níveis de acesso apropriados a cada pessoa, garantindo que os dados privados do paciente não possam ser acessados por alguém que não esteja envolvido no seu atendimento”, observa ele. “Não faz sentido no firewall e outras defesas manterem o sistema superprotegido contra ataques externos se, por exemplo, os usuários puderem compartilhar seu nome de usuário uns com os outros.”

O’Brien, da Imperial College, confirma a importância de se concentrar na redução de erros humanos por meio da melhoria no conhecimento e da redução da cultura de culpa dentro das organizações. “No setor de saúde em geral, muito se discute sobre como tornar tecnologias complexas seguras. Na realidade, a maioria dos ataques vem de um simples erro humano. Boa parte deles surge de e-mails de phishing que dão a hackers acesso a sistemas [ao induzir, de forma fraudulenta, os usuários a revelar informações confidenciais]. Portanto, as equipes precisam de treinamento sobre higiene cibernética básica.”

Quando os líderes de saúde confiam dados de pacientes a seus parceiros, eles também precisam aliviar as preocupações



“Os dois precisam entender as metas um do outro, bem como suas próprias. E também é necessário criar um modelo de negócios que funcione”, diz o Dr. Jürgen Graf, CEO e diretor médico do University Hospital Frankfurt.

desses pacientes sobre violações de confidencialidade. “Os pacientes ficam bastante nervosos quando não sabem o que vai acontecer com seus dados”, diz O’Brien. “Nossa equipe no IGHI fez um estudo no noroeste de Londres sobre as perspectivas de pacientes sobre cuidados remotos durante a pandemia. Embora eles estivessem muito entusiasmados com o atendimento remoto, também estavam extremamente preocupados com o risco de seus dados serem roubados e caírem nas mãos erradas.” Como solução, O’Brien recomenda que os líderes de saúde “ouçam os pacientes, e o consenso geral sobre segurança e proteção de dados, desenvolvam uma boa governança e trabalhem em toda a organização e com terceiros, incluindo seus fornecedores de tecnologia, para garantir a segurança fundamental desses dados.”

PERCEPÇÃO DO SETOR

Selecionando o modelo de parceria certo

Os serviços gerenciados de parceiros de tecnologia de assistência médica podem ajudar a apoiar a agilidade e a escalabilidade, bem como preservar a segurança de dados confidenciais. Para colher esses benefícios e alcançar economias de escala maiores, os líderes podem escolher uma ou mais das seguintes abordagens.

Adotar um modelo como serviço. Os líderes de saúde podem usar hardwares e softwares de ponta de seus parceiros no setor da tecnologia em saúde sem gerar custos de gastos de capital. Essa abordagem possibilita uma visibilidade holística e otimização do sistema organizacional de ponta a ponta que impulsionam a mudança organizacional.

Maximizar o valor dos investimentos. Os líderes de saúde podem aproveitar parcerias não apenas para manter e atualizar as tecnologias existentes, mas também auxiliar na otimização contínua do processo e do fluxo de trabalho. Tais melhorias no fluxo de trabalho impulsionam mais eficiência, reduzem custos e melhoram os padrões de atendimento.

Adquirir serviços adicionais para financiamento, otimização e projeto de edifícios. Esses serviços garantem um total alinhamento organizacional com novas tecnologias e o máximo benefício da ampla gama de conhecimentos dos parceiros.

Escolhendo um modelo de parceria e justificando despesas


Para manter relacionamentos sólidos e sustentáveis com parceiros, os líderes de saúde precisam selecionar o modelo de parceria certo. “Um precisa confiar no outro”, aponta Graf. “Os dois precisam entender as metas um do outro, bem como suas próprias. Também é necessário criar um modelo de negócios que funcione. Pode ser um modelo como serviço, por exemplo, ou uma parceria de exploração para pesquisa e desenvolvimento. A escolha certa depende dos objetivos da instituição e do parceiro de tecnologia.”

Refletindo sobre a abordagem de parceria preferida do Mandaya Hospital Group, Widaja observa que a empresa valoriza “modelos de preços, como assinaturas. Ainda assim, o investimento para acompanhar a evolução em hardware e software e realizar sua manutenção não é pequeno. Quando preciso explicar por que a despesa é justificada, um dos aspectos que aponto é que podemos convencer nossos pacientes sobre a tecnologia”, explica ele. “Pacientes que estão acostumados com as tecnologias mais recentes em carros ou bancos online sempre procuram um nível semelhante de tecnologia em seus atendimentos médicos. E queremos estar entre os primeiros a oferecer isso.”

Para os C-Level, adotar modelos de negócios flexíveis pode permitir um redirecionamento de fundos a outras áreas que geram receita ou iniciativas de inovação. Zambrana descreve como o Jackson Health tem desfrutado de tal benefício. “O custo do monitoramento como serviço faz parte do nosso orçamento de operações. Isso nos permite estabilizar o fluxo de caixa, redirecionando os dólares de capital a coisas que produzirão mais receita. Por exemplo, um investimento de capital de US\$ 40 milhões poderia ser redirecionado a um exame de ressonância magnética, uma tomografia computadorizada, um sistema cirúrgico robótico ou outro equipamento com potencial de gerar receita adicional.”

Alguns líderes de saúde trabalham em circunstâncias financeiras que exigem outras abordagens para financiar parcerias estratégicas. “Um desafio [no sistema de saúde pública alemão] é que não produzimos lucros”, diz Graf. “Sempre precisamos de investimento e apoio das partes interessadas. Nossas iniciativas incluem parcerias acadêmicas e do setor. Podemos receber instalações de escaneamento por custos mais baixos, por exemplo, e em troca ajudamos a desenvolver e refinar ainda mais esses equipamentos. Foram essas parcerias que possibilitaram o desenvolvimento da tecnologia de ressonância magnética que estamos usando para exames de imagem cardíacos.”

Graf recomenda a mensuração da diferença feita por uma iniciativa tecnológica como uma forma de as organizações e seus parceiros refinarem as inovações de modo informado.



**Para profissionais
C-Level, adotar
modelos de negócios
flexíveis pode permitir
um redirecionamento
de fundos a outras
áreas que geram
receita ou iniciativas
de inovação.**



Sustentados por parcerias sólidas, os líderes de saúde estão trabalhando de forma ágil para atender aos novos requisitos de seus pacientes, bem como da equipe e outras partes interessadas, em muitas áreas.

“Acreditamos que, quando se introduz alguma tecnologia, é importante obter dados sobre a diferença que ela faz. Basta implementar sistemas paralelos e, durante um determinado período – seis meses ou um ano –, comparar o desempenho de um sistema que adotou tecnologias e um semelhante que não adotou. Assim, poderemos ver se essas tecnologias são melhores para pacientes, funcionários, qualidade, custos, redução da duração da estadia e assim por diante.”

A melhor forma de os líderes aproveitarem ao máximo seus relacionamentos com parceiros é se certificar de que eles permaneçam intimamente conectados. “Pedimos aos nossos parceiros que estejam em sintonia conosco, garantindo que eles se dinamicem para atender às nossas necessidades”, observa Zambrana. “Passamos por revisões periódicas de operações de negócios com nossos parceiros, nas quais perguntamos como estamos atendendo às necessidades uns dos outros, o que está funcionando bem e o que não está. Sempre há oportunidades de melhoria.”

Conclusão

À medida que os líderes C-Level transformam suas capacidades digitais para garantir agilidade e conectividade, muitos estão se baseando na experiência em tecnologia de saúde de seus parceiros estratégicos. Nesse sentido, é essencial selecionar um modelo de negócios apropriado e o parceiro certo. Para Zambrana, as organizações de saúde precisam deixar suas intenções claras desde o início, estabelecendo sua visão na solicitação de propostas. “Quando fazemos uma solicitação de proposta, adotamos uma abordagem detalhada e proativa para garantir o alinhamento estratégico”, explica. “Quando alguém vai fazer negócios conosco, não é apenas em uma maneira transacional. Imediatamente, há uma autosseleção de fornecedores que não são capazes de se alinhar com nossa missão e direção estratégica.”

Sustentados por parcerias sólidas, os líderes de saúde estão trabalhando de forma ágil para atender aos novos requisitos de seus pacientes, bem como da equipe e outras partes interessadas, em muitas áreas. Em um ambiente tão flexível e responsivo, as instalações de saúde adquirem uma compreensão em tempo real das necessidades de seus pacientes à medida que se esforçam para obter novos níveis de satisfação e qualidade de atendimento médico.

Vários líderes se inspiram em outros setores altamente focados no consumidor. Graf, por exemplo, acredita que a assistência médica, como outros mercados inovadores – incluindo companhias aéreas e a indústria automotiva –, pode conduzir os conhecimentos técnicos mais recentes de forma eficaz. Para enfrentar novos desafios e oferecer um atendimento médico de alta qualidade, as principais organizações de assistência médica e seus parceiros estratégicos estão reimaginando seus processos e tecnologia por meio da inovação no modelo de negócios.

DISCLAIMER

O Future Health Index 2021 examinou as experiências de quase 3.000 líderes em assistência médica 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 Harvard Business Review Analytic Services, “Addressing the Efficiency Imperative in Health Care”, agosto de 2021. <https://hbr.org/sponsored/2021/08/addressing-the-efficiency-imperative-in-health-care>.
- 2 Harvard Business Review Analytic Services, “Increasing Care Capacity and Clinical Confidence”, outubro de 2021. <https://hbr.org/sponsored/2021/10/increasing-care-capacity-and-clinical-confidence>.



**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