

AGENTES DA MUDANÇA

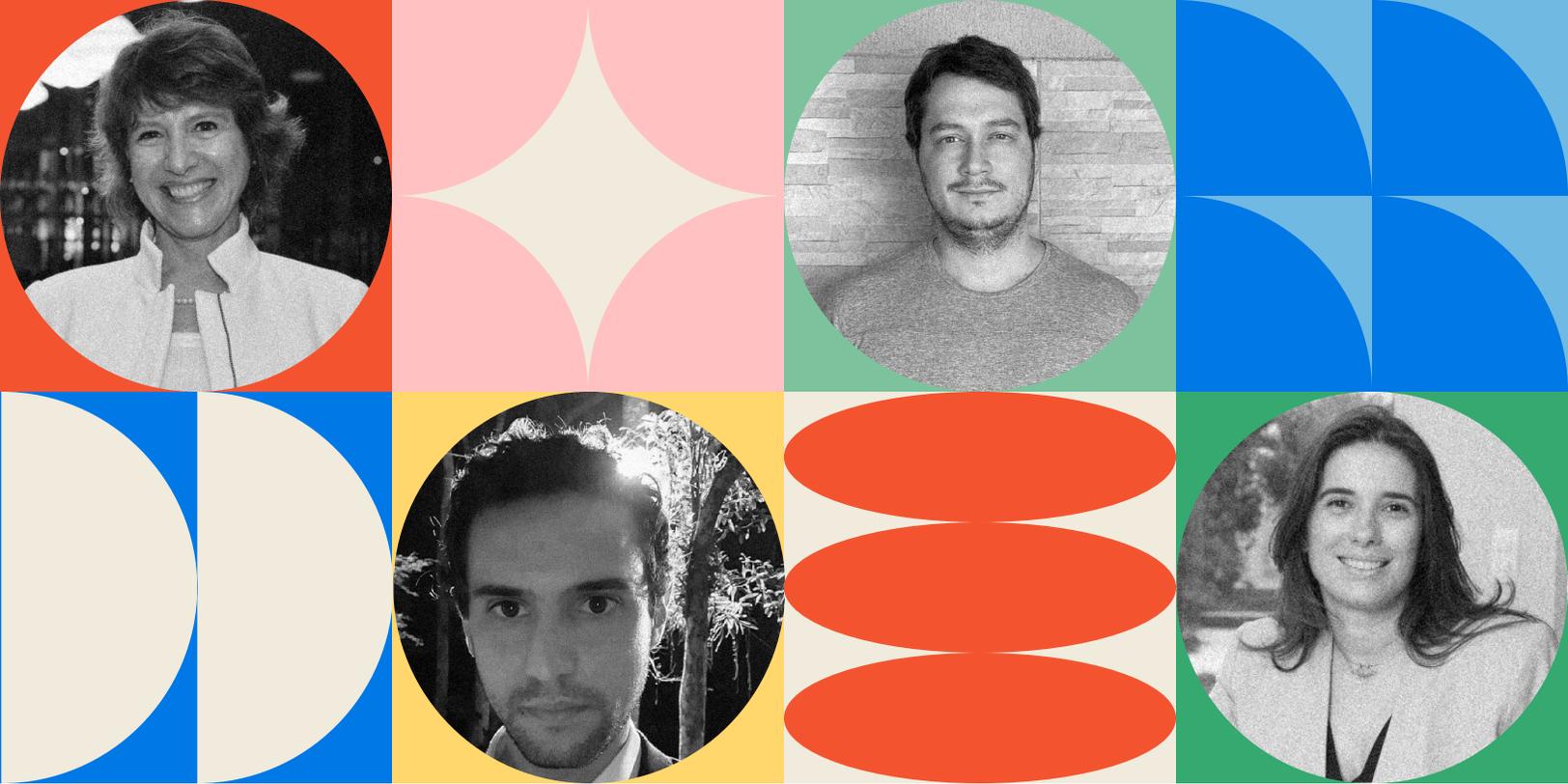
Líderes de negócios e tecnologia em saúde contam como enfrentam desafios em transformação digital no Brasil

nilo

A transformação digital da saúde não é um processo simples, tampouco tão barato ou rápido quanto todos gostaríamos. Essa é uma opinião quase unânime entre as lideranças de negócios e tecnologia das empresas. Diante de um desenvolvimento custoso, complexo e trabalhoso de novas soluções e softwares, buscar opções no mercado acaba sendo a principal saída para testar novos projetos visando melhores resultados para o sistema de saúde. O impacto deve ser sentido tanto na sustentabilidade econômica das companhias, quanto na vida dos pacientes e dos profissionais de saúde.

Em meio a tanto falatório sobre qual deve ser a tecnologia dominante nos próximos anos e décadas, é como se houvesse a expectativa de uma solução única, uma espécie de mágica para todos os problemas. A má notícia é que isso não existe. A boa notícia é que é possível compartilhar experiências e aprendizados para ter novas ideias e inspirações nessa jornada conjunta.

Essa é justamente a proposta deste conteúdo, um compilado dos melhores momentos do evento "**Apostas de Transformação Digital em Saúde**", promovido pela Nilo Saúde em parceria com a Google Cloud no escritório da Google, em São Paulo, em março de 2023. Com mediação da nossa CEO, **Isadora Kimura**, o evento contou com **quatro líderes de tecnologia e gestão** das empresas de saúde: **Ana Cláudia Pinto**, Chief Medical Officer de Telemedicina e Saúde Digital do Grupo Fleury; **André Santos**, Gerente de TI e Transformação Digital do Hospital Israelita Albert Einstein;



Leonardo Carvalho, Chief Technology Officer da Nilo Saúde e **Raquel Imbassahy**, Diretora de Gestão de Saúde da SulAmérica.

Como verdadeiros **agentes da mudança nas organizações em que trabalham**, eles compartilham aqui **experiências e insights** sobre o presente e o futuro da saúde suplementar, seus principais desafios, apostas, tendências e dicas para aprovar, implementar e mensurar projetos de inovação em empresas de saúde suplementar. Suas falas estão divididas em blocos de perguntas diretas, sobre dilemas reais. Você confere aqui as respostas de modo bem objetivo, direto das fontes.

Um abraço,
Equipe Nilo Saúde

Qual o
principal
desafio da
transformação
digital da
saúde?

A agilidade é um dos maiores desafios organizacionais para a transformação digital. Não me refiro às metodologias ágeis¹ ou à estrutura de *squads*², que já estão em vigor em muitas empresas, mas à **necessidade de respondermos com agilidade e clareza quais os objetivos comuns que devemos perseguir.** Mesmo com resultados-chave pré-definidos, nos deparamos com prioridades diferentes para diferentes times, em diferentes reuniões. Uma priorização comum e efetiva ajuda os times de tecnologia a montar um roadmap de longo prazo, com indicadores claros e acompanhá-los ao longo do tempo.

— André Santos

Nosso desafio é buscar soluções para os problemas de negócios. **Eu preciso entender melhor o meu paciente, meus produtos e meus prestadores de serviço, otimizando a utilização de tantos dados disponíveis.** A fragmentação do cuidado também é um ponto importante, hoje, na SulAmérica.

— Raquel Imbassahy

¹ De acordo com Neil Patel, [metodologia ágil](#) é um conjunto de técnicas e práticas para gestão de projetos que oferece mais rapidez, eficiência e flexibilidade. Seu objetivo inicial era agilizar o desenvolvimento de softwares, mas esses métodos extrapolaram o setor de tecnologia e hoje revolucionam a gestão de empresas de todas as áreas.

² Dentro da metodologia ágil, uma squad é um pequeno grupo multidisciplinar, com profissionais de perfis e competências diferentes.

Existe uma
tecnologia
dominante?

Como escolher
entre as opções
disponíveis no
mercado?

Temos dificuldade em prever qual das novas tecnologias será preponderante à outra. Em 2017, lembro que falava-se muito sobre IoT (internet das coisas) aplicada à saúde. E não aconteceu nenhuma revolução de IoT de lá para cá! Na minha visão, todas as tendências tecnológicas precisam ser vistas com importância e cabe a nós encaixá-las na nossa realidade, nas nossas prioridades. Não há uma tecnologia específica, mas um mix de tecnologias para melhorar a experiência do paciente e a efetividade da saúde. O custo é um fator essencial. **Eu não escolheria uma tecnologia, mas o melhor mix de tecnologias e o melhor encaixe entre elas.**

— Ana Claudia Pinto

Inteligência artificial, *machine learning* e *data analytics* precisam trabalhar juntos para que a gente identifique o paciente, saber o que ele precisa e em qual momento, além de encontrar o prestador mais adequado. É aí que entra a **interoperabilidade**, para que consigamos conectar a cadeia como um todo, acompanhando o paciente em uma **jornada longitudinal ao longo do tempo**, superando uma visão de episódios.

— Raquel Imbassahy

Qual é a maior
preocupação das
áreas de TI nas
empresas de saúde?

Eficiência em *cloud computing* é o tema do momento.

Nos últimos anos, houve um movimento grande de ir para a nuvem, levando a uma maior velocidade de entregas, porém com alto custo atrelado às equipes de tecnologia. **Usar a tecnologia do jeito certo é fundamental para fechar a conta.** O apoio das empresas de cloud é decisivo para isso acontecer.

— André Santos

Nós, que fazemos parte da gestão do negócio, não temos a visão técnica sobre esses problemas do *cloud computing*, por exemplo. Porém, **sentimos tudo isso na pele, pois pagamos a conta.**

— Ana Claudia Pinto

Precisamos **aumentar a qualidade dos dados** que a gente tem, integrando-os por meio das tecnologias disponíveis em uma escala cada vez maior, mitigando o risco de fraudes. É importante somar as expertises dos nossos times, garantindo **escalabilidade e automação**, sem perder a personalidade do contato com cada paciente.

— Leonardo Carvalho

Quais as
melhores métricas
da tecnologia
em saúde?
Como utilizá-las
para provar valor?

Dois fatores são muito importantes. O primeiro é o **NPS**, o **índice de satisfação da pessoa atendida**. Ele mede o impacto que levamos aos pacientes. O segundo é o **retorno do investimento (ROI)**, sendo que não existe mais dinheiro infinito para tecnologia, como havia anos atrás.

— Ana Claudia Pinto

É difícil metrificar os resultados e benefícios de uma tecnologia para NPS e ROI. **Muitas vezes, é necessário descer um degrau e medir micro-resultados para entender seus impactos no macro.** Um bom exemplo é o consentimento do paciente. Somente a partir dele é que podemos iniciar mensurações de resultados-chave para o médico e toda a equipe de atendimento. Só que para isso existir, antes de tudo, é necessário criar uma métrica para o engajamento do paciente! São vários pequenos passos sequenciais que permitem que a gente mensure impacto na qualidade, tempo de atendimento e redução de erros, obtendo pistas mais claras sobre o impacto em negócios.

— André Santos

O impacto da tecnologia no resultado da companhia é o mais importante na visão de negócios. Contudo, o maior paradoxo é o custo da falta de investimento em tecnologia numa visão de futuro. Não temos uma relação de causa e efeito sobre cada projeto, por isso trabalhamos com NPS e medimos o impacto da tecnologia em determinados grupos de pessoas, sempre comparando com grupos que não foram tocados pela mesma tecnologia de cuidado coordenado. Avaliamos o comportamento de sinistro, de saúde do paciente, de fidelização com o mesmo médico, além de outras métricas mais específicas, como estadiamento do câncer³, e indicadores de fim de vida⁴. No fim do dia, isso tem a ver com receita, mas também com a sustentabilidade do sistema. Com maior eficiência, poderemos atender cada vez mais pessoas com qualidade na saúde suplementar.

— Raquel Imbassahy

Engajamento do paciente e eficiência do time de saúde são excelentes indicadores de impacto. A tecnologia pode ser utilizada para reduzir os pontos de contato humano ao que realmente é necessário, liberando mais tempo para os profissionais de cuidado fazerem o que eles fazem de melhor. As máquinas vêm para facilitar o trabalho, não para substituir o humano.

— Leonardo Carvalho

³ Estadiamento do câncer é um indicador que mede o tempo entre diagnóstico e tratamento.

⁴ Indicador que serve para entender os últimos 30 dias de vida dos pacientes que vão a óbito.

Como evitar que
o tema da LGPD
paralise projetos?
Como garantir a
privacidade de
dados sem tornar os
processos lentos?

É impossível progredir sem dados na saúde! E como diz o ditado, 'boi se come em bifés'. **Podemos, primeiro, usar dados não identificados devidamente limpos e qualificados para entender qual é o problema que precisamos resolver.** Assim, vamos escolher quais dados analisar para solucionar um problema específico dentro do todo. Posto isso, podemos ir estratificando pouco a pouco, até chegar ao ponto da identificação dos dados. Isso já dentro de um grupo menor, onde seja mais fácil conseguir o consentimento das pessoas"

— Ana Cláudia Pinto

Na SulAmérica, já temos mais de 1 milhão de pacientes que consentem a utilização dos seus dados. Entretanto, fui aprendendo a ser mais seletiva com as minhas requisições de dados, justamente para remover desentendimentos desnecessários entre as áreas de negócios e TI. **Não precisamos de todos os dados, nem de integrá-los com tudo. Só precisamos integrar dados que têm uma finalidade específica.** Também não precisamos de resultados sobre todos os tipos de dados, de prestadores diferentes. Sequer estamos prontos para isso! **Trazer os dados apenas por trazer aumenta riscos e não agrega valor.**

— Raquel Imbassahy

Precisamos evitar certos riscos que a própria tecnologia nos coloca, pois frequentemente recebemos a solicitação de enviar todos os dados disponíveis, sem necessidade. **Compartilhar apenas alguns campos é muito menos complexo do que compartilhar uma base completa.** Em Engenharia, separamos os dados em três grupos. O primeiro é o de questões volumétricas, de modo quantitativo e anônimo. Isso é muito importante para planejar a operação. O segundo grupo é usado para construir inteligências e algoritmos, definindo grupos ou amostras para buscar consentimentos. Já o terceiro grupo é usado quando necessitamos dos dados para fazer alguma experiência, personalizando uma automação. Ele não necessita de consentimento do paciente, pois se refere ao paciente interagindo com ele mesmo.

— André Santos

É importante termos em mente que são ferramentas diferentes, fluxos diferentes e pessoas diferentes acessando esses dados. Nem tudo necessita de consentimento.

— Leonardo Carvalho

Como aprovar
orçamentos para
projetos inovadores
cujos resultados
ainda não existem?
Como argumentar
com a área
financeira das
empresas?

É sempre um grande desafio aprovar projetos de inovação e tecnologia nas empresas. Por outro lado, **não é necessário buscar validação externa para fazer pequenos experimentos e obter validações iniciais de uma ideia.** Mesmo um pequeno resultado é melhor do que nada e já pode contar como argumento mais forte na negociação com as demais áreas. Parece um clichê, mas o que mais vale a pena é pensar grande, começar pequeno e crescer rápido. **A partir do seu esforço pessoal, já é possível gerar relevância para outros stakeholders e construir credibilidade estratégica para as maiores instâncias orçamentárias.**

— André Santos

A metodologia ágil surgiu em um momento de certa frustração na indústria, com muito tempo gasto no desenvolvimento de projetos que só ficavam prontos depois que os desafios e cenários já haviam mudado em relação à ideia inicial. **Contar com o conhecimento de quem já fez e aplicar pequenos testes para validar as hipóteses iniciais pode ajudar muito a salvar tempo e poupar orçamento.**

— Ana Cláudia Pinto

Vale comunicar aos tomadores de decisão como as soluções propostas podem acelerar a estratégia da companhia.

Quando você quer trazer uma solução disruptiva, é importante avaliar se ela está de acordo com o business plan atual. Se houver divergência, haverá um esforço maior. É recomendado ter sempre os indicadores iniciais em mãos, mesmo que ainda em pequenas amostragens e testes, para poder projetar o resultado almejado.

— Raquel Imbassahy

Qual o seu principal
aprendizado ao
longo da jornada
da transformação
digital na saúde?



Cheguei à SulAmérica há 6 anos, ocupando uma cadeira de Gestão de Saúde Populacional em um modelo de trabalho bastante tradicional, vertical e hierárquico. Entretanto, era um momento de transformação digital, que sempre mexe diretamente com a cultura e os *mindsets* da empresa. **Evoluímos bastante com a forma de contratação de pessoas. Em vez de contratar sempre o mesmo viés produtivista, trouxemos pessoas com habilidades e perfis diferentes.** Foi um grande aprendizado trabalhar com um time de mentalidades tão distintas, um mix entre os mais conservadores e aqueles com maior vivência no modelo ágil. Hoje, nosso modelo ágil funciona bem e ocorre conforme a nossa demanda, não *'by the book'*, como dizem os manuais"



— [Raquel Imbassahy](#)



Inovar é difícil, dá muito trabalho e pode ser muito frustrante em alguns momentos. Ter um time coeso, de pessoas confiáveis e com um senso de inspiração e propósito coletivo é o que dá um gás extra. É o que garante mais aprendizados ao longo da jornada.



— [Leonardo Carvalho](#)

Você tem que ir fundo e, muitas vezes, ir muito além do seu conhecimento. Se você ficar somente dentro do seu compartimento, não vai conseguir resolver o problema até o fim. E aí você desiste. Na minha experiência, sempre escolhi primeiro um alvo, indo bem fundo para chegar até ele. **Tecnologia é uma coisa muito cara e a gente já erra muito quando sabe onde quer chegar, imagine se a gente não souber!** É necessário pensar bastante, juntar outros pensadores da empresa e descascar esse abacaxi até o final.

— Ana Cláudia Pinto

É a soma de várias pequenas inovações subsequentes que gera uma disrupção no fim do dia. Muitas vezes, a inovação é um incremento em um processo de mudança já em andamento. Acredito muito na constância e na capacidade de melhorar cada pedacinho do processo até chegar a uma solução efetivamente diferente. Outra dica é se apoiar nos aprendizados já existentes, evitando partir do zero. É importante olhar para o mercado, para a literatura e complementar as visões.

— André Santos

Procurando uma solução de saúde digital para a gestão, engajamento e relacionamento de pacientes?

A Nilo Saúde é uma healthtech especializada na oferta de SaaS (software como um serviço) para a gestão completa dos dados do paciente, do teleatendimento à coordenação do cuidado, proporcionando melhorias de relacionamento e engajamento de pacientes e elevando a melhores desfechos clínicos. Quer saber mais sobre a nossa oferta para empresas de saúde?

Fale com a nossa equipe de vendas!