

NEWSLETTER

www.academiavbhc.org



Por **Marcia Makdisse**
Academia VBHC, Brasil

ESCRITÓRIO DE VALOR EM SAÚDE (VMO): UM FACILITADOR DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE VBHC NAS ORGANIZAÇÕES

A implementação de Estratégia de *Value-Based Health Care* (VBHC), ou Cuidados de Saúde Baseado em Valor, proposta, em 2006 por Michael Porter e Elizabeth Teisberg, é um desafio para todos os *stakeholders* do sistema de saúde que por décadas vêm atuando em um sistema dominado por modelos de cuidado fragmentados e remuneração baseada em volume de atendimentos.

Em 2013, Michael Porter e Thomas Lee propuseram, em um artigo seminal, a Agenda Estratégica de Valor com seis elementos interdependentes e que serve como um guia para a implementação de VBHC.

Após quase uma década da publicação da estratégia, no entanto, pouco avanço havia sido observado na tradução prática da teoria de VBHC. Foi então que, em 2015, Kaplan e colaboradores de dois pioneiros na implementação de VBHC nos Estados Unidos, *MD Anderson Cancer Center* e *Hospital for Special Surgery*, publicaram um artigo cujo título é um, de fato, chamado e uma provocação às organizações de saúde: “Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde

precisam de um Escritório de Gestão de Valor” (*Health Care Providers Need a Value Management Office (VMO)*, *Harvard Business Review*, 2015). O artigo definiu VMO como um

“*Escritório central para supervisionar a criação das habilidades e informações necessárias para implementar as iniciativas de VBHC, tais como mensuração de desfechos e custos, definir as prioridades para os projetos de melhoria contínua, facilitar a criação de modelos de pagamento baseados em valor e assegurar novas plataformas de TI estejam alinhadas com a agenda de valor.*”

Kaplan et al, HBR, 2015.

Esse artigo serviu de inspiração para, em 2017, lançarmos o primeiro VMO da América Latina no Hospital Israelita Albert Einstein, cuja experiência está documentada em artigo publicado no ano seguinte (*What Is a Value Management Office? An Implementation Experience in Latin America, Value in Health Regional Issues 2018;17:71-73*). As lições aprendidas ao longo da implementação de uma nova dinâmica de co-criação de projetos e de difusão de conceitos fundamentais de Valor em Saúde com o intuito de transformar a cultura organizacional contribuíram para a elaboração do conceito de Escritório de Valor em Saúde na Academia VBHC:

“
 Escritório central para **alinhar** e **difundir** os conceitos de VBHC, **adaptar a Agenda de Valor** e conectar **dados** e **pessoas** a fim de apoiar a implementação de iniciativas de VBHC e as tomadas de decisão que acelerem a jornada de implementação de VBHC na Organização.
 ”

Academia VBHC, 2022.

O modelo de implementação de VMO da Academia VBHC baseia-se nos 3 pilares mostrados na figura abaixo.

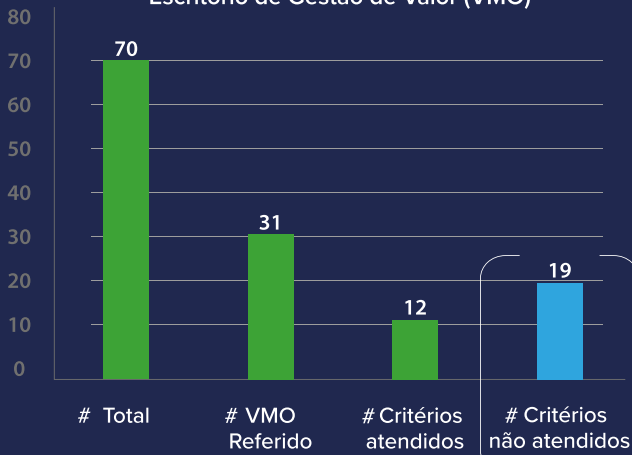
VMO COMO FACILITADOR DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DIRECIONADA POR VALOR



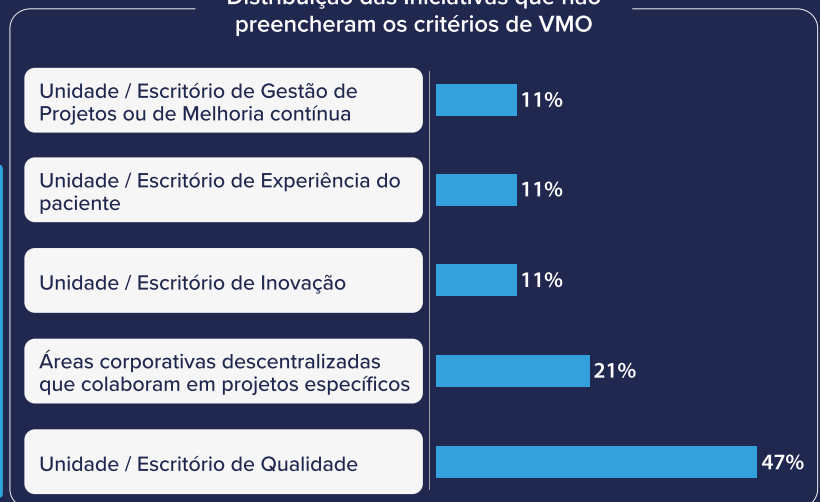
Recentemente publicamos um artigo no BMJ Open sobre a implementação de VBHC em 70 organizações prestadoras de serviços de saúde de 5 países latino-americanos (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e México) e investigamos se elas haviam implementado um VMO como parte da estratégia de transformação do modelo de cuidado e remuneração. Interessante notar que embora quase metade delas tenham referido ter um VMO implementado, em apenas 12, a estrutura a qual se referiam preenchia os critérios que definem um VMO. No restante, o que de fato existia eram Escritórios de qualidade, de inovação, de experiência do paciente, entre outros, conforme apresentado na figura abaixo, o que demonstra a necessidade de difusão e alinhamento de conceitos sobre o tema.

VALUE-BASED HEALTH CARE NA AMÉRICA LATINA: SURVEY COM 70 ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE SAÚDE DE 5 PAÍSES: ARGENTINA, BRAZIL, CHILE, COLOMBIA AND MEXICO

Escritório de Gestão de Valor (VMO)



Distribuição das Iniciativas que não preencheram os critérios de VMO



Makdisse et al. BMJ Open. 2022 Jun; 12(6):e058198. Value-Based Health Care in Latin America: A Survey of 70 Healthcare Provider Organizations from Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. BMJ Open 2022 (in press).

Em junho deste ano, tivemos o privilégio de prestar consultoria para a implementação do Escritório de Valor em Saúde do Hospital Mãe de Deus. Vocês poderão conferir mais detalhes sobre essa experiência no vídeo e nas entrevistas publicadas mais adiante nesta Newsletter.

Ótima Leitura!



Assista o vídeo do Hospital Mãe de Deus e confira mais detalhes sobre essa experiência.



ACADEMIA VBHC IMPLANTA ESCRITÓRIO DE VALOR EM SAÚDE NO HOSPITAL MÃE DE DEUS DE PORTO ALEGRE

COM A CONCLUSÃO DESSE PROCESSO, EXPECTATIVA DA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR É SER REFERÊNCIA NA ENTREGA DE VALOR AOS PACIENTES E PIONEIRA EM VBHC NO PAÍS



Dr. Tiago de Almeida

Chief Value Officer, Escritório de Valor em Saúde, Hospital Mãe de Deus

O Hospital Mãe de Deus (HDM), localizado em Porto Alegre (RS) e referência em soluções na área da saúde com foco em atendimento humanizado e cuidados com os pacientes, saiu na frente com a implantação em sua unidade do Escritório de Valor em Saúde (VMO — *Value Management Office*). Isso foi possível graças a uma parceria com a Academia VBHC (*Value-Based Health Care*, algo como Atenção à Saúde Baseada em Valor), entidade que pretende estimular um ambiente de aprendizagem e implementação de VBHC por todo o território nacional e nos países da América Latina. A Academia foi responsável por todo o processo de consultoria junto ao hospital, que se iniciou em maio e continua em andamento até o primeiro semestre de 2023. O hospital, que conta com atendimento médico hospitalar de alta complexidade, tem a necessidade de transformar ainda mais o modelo de atenção e remuneração em saúde, valorizando seus profissionais com melhores indicadores de custo-efetividade assistencial. E mais do que isso, também contar com uma significativa melhoria nos desfechos clínicos dos pacientes. Para o diretor geral do Hospital Mãe de Deus, Dr. Rafael Cremonese, implementar um Escritório de Valor em Saúde é disruptivo.

“Quando entregamos procedimentos no padrão VBHC, estamos olhando para o desfecho, sob a ótica do cliente, e o consumo de recursos que é necessário para entregar aquele desfecho: tempo, insumo. Com isso, passamos a consumir de maneira mais racional, evitando desperdícios”, explica o diretor.

Cremonese ressalta que esta é uma caminhada que o hospital já vem percorrendo há dois anos e vai se concretizando aos poucos:

“Estimamos um investimento considerável em tecnologia para preparar o Hospital para fazer medicina baseada em valor e contratamos a melhor consultoria da área para implementarmos este projeto. Isso demonstra a importância que estamos dando para o VBHC em nossa instituição. Tudo isso me faz ter certeza de que o Mãe de Deus vai ser um dos protagonistas neste tema”, finaliza.

Com o VMO, é possível desenvolver novos modelos e iniciativas médicas, proporcionando mais qualidade, segurança, eficiência e satisfação, fatores esses que implicam diretamente na transformação cultural da instituição, desde o corpo clínico aos postos de diretoria.

Segundo o gerente médico do hospital, o Dr. Tiago de Almeida Ramos, que esteve à frente da implementação, um dos grandes desafios neste processo foi preparar os profissionais durante esses meses para este novo cenário, com levantamento de dados dos pacientes, desde a pré-internação até a alta médica.

“A resposta do nosso corpo clínico foi muito positiva com total engajamento e trocas, que enriqueceram as reuniões de alinhamento. Com isso, além de difundir o conhecimento por todo ecossistema Mãe de Deus, a partir de agora será possível também, mensurar os resultados com a criação de novos modelos de remuneração baseado em valor”, relata o gerente.

Daniele Couto Curtinove, diretora comercial do HDM explica que o “start” para essa necessidade do VMO foi a busca pela melhoria do desfecho clínico entregue ao paciente e a valorização de profissionais médicos com melhores indicadores de custo-efetividade assistencial.

“Para viabilizar isso precisamos utilizar tudo o que for necessário para entregar a melhor medicina ao paciente, sem desperdício e com desfecho adequado e pertinência clínica”, explica ela.

A sócia e fundadora da Academia VBHC, Dra. Marcia Makdisse, destaca que foi um privilégio e um desafio estar neste processo de implantação com a equipe do HDM, conseguindo materializar na prática as estratégias de valor em saúde, com melhores desfechos e custos mais adequados aos pacientes.

“Para nós, especialistas da área, é gratificante, quando atuamos em uma instituição com o porte e importância do Hospital Mãe de Deus, que está investindo em um processo, onde o foco não é apenas a tecnologia e sim as pessoas. Dessa forma, conseguimos enxergar que o Brasil e a América Latina podem liderar esse processo em VBHC”, explica Marcia.



Clique aqui e confira na íntegra, a entrevista do Dr. Tiago de Almeida, gerente médico do HMD concedida à Dra. Marcia Makdisse, sócia e fundadora da Academia VBHC.



CLICK AQUI

VMO E A OPORTUNIDADE DE TRANSFORMAR DADOS EM INTELIGÊNCIA NA GESTÃO DE SAÚDE.

Um dos pilares fundamentais de um escritório de valor (*Value Management Office, VMO*) é a cultura de gestão baseada em dados (*data analytics*). O *data analytics* permite a extração de informações úteis, organizadas e estruturadas, que servirão de base de conhecimento sintetizadas, integradas e aplicáveis na tomada de decisão focada nas melhores práticas e correta alocação de recursos. Soma-se a isso a aplicação das ferramentas de economia da saúde e desfechos (*Health Economics and Outcomes Research, HEOR*) permitindo que o VMO defina as oportunidades de alta relevância, aumentando a eficiência clínica e entregando valor para os pacientes.

A cultura da disponibilidade e transparência de dados gera a oportunidade de ciclos de aprendizado para a equipe assistencial, que passa a assumir a responsabilidade pelos desfechos de saúde.

Uma vez que os dados de desfechos e dos custos dos ciclos de cuidado estão disponíveis, torna-se possível identificar pontos que necessitam de melhorias e reforçar condutas que produzem resultados positivos. Ferramentas como os programas Power BI e Google Data Studio podem ser utilizadas para criar dashboards interativos, reunindo informações relevantes sobre os desfechos, custos e segurança dos pacientes.

Essa cultura de gestão baseada em dados abrangentes permite ao VMO auxiliar a instituição na navegação em um cenário de saúde em constante mudança, desafiado pela necessidade de transformação, competição e sustentabilidade.

Ao atuar com clientes corporativos, a Academia VBHC teve a oportunidade de desenvolver novas estratégias de análise de dados, principalmente em aplicação metodológica das ferramentas que liberam o potencial do VBHC, com melhores resultados em saúde, transparência de informação e otimização da alocação de recursos.

O *data analytics* desempenha um papel decisivo na criação de um escritório de valor, incluindo:

A escolha da condição clínica com maior potencial para o desenvolvimento de um projeto de VBHC;

Prover suporte para análise de custos a nível da condição clínica, DRG, pacientes, médicos, eventos e complicações;

Atribuir os custos e benefícios das intervenções em cada etapa da linha de cuidado;

Prover ferramentas para o cálculo da variação de desfechos e custos entre equipes e profissionais, incluindo ajustes necessários conforme as características basais dos pacientes;

Mensuração de desfechos padronizados e relevantes para o paciente;

Melhoria contínua baseada em dados e criação de ciclos de aprendizado;

Definição das melhores práticas como parte da rotina assistencial, tornando a assistência mais eficaz;

Auditoria interna, mensuração de desfechos e ciclos de aprendizado contínuos;

Colaboração, coordenação e dinâmica de equipe na qual todos possuem atividades essenciais e influenciam (possuem responsabilidade) pelo desfecho do paciente.

DESFECHOS

A análise de desfechos não pode ser limitada às escalas genéricas de qualidade de vida tipicamente utilizadas na economia da saúde, como o EuroQol-5D. Embora o EuroQol-5D forneça ferramentas para a comparação entre diversas áreas da saúde, na maioria das vezes ele não tem poder discriminatório suficiente para identificar mudanças relevantes para os pacientes.

Escalas específicas podem capturar desfechos relevantes para os pacientes com a condição em estudo. Além disso, como apontado na Hierarquia de Desfechos de Porter, é necessário capturar três níveis de desfechos, incluindo o estado de saúde alcançado ou mantido, o processo de recuperação, e a sustentabilidade da saúde.

CUSTOS

Os custos devem ser calculados no nível de cada paciente. É fundamental identificar não apenas o valor reembolsado pela fonte pagadora, como o custo de todo o processo de cuidado e recuperação para o prestador. Também pode ser importante calcular custos para os pacientes e familiares.

A metodologia mais indicada é o Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC, do inglês *Time-Driven Activity-Based Costing*). A ferramenta requer o cálculo do custo, de todas as atividades envolvidas no atendimento, incluindo o tempo utilizado por cada profissional. Outra possibilidade, é a utilização do microcusteio, que também calcula os componentes de custo de cada serviço, sem o cálculo do tempo de cada etapa. Na prática, tais metodologias não estão disponíveis na maioria das organizações de saúde. Sendo assim, utilizamos o melhor dado disponível, tais como os dados históricos das contas médicas ou do sistema de custeio tradicional incorporado.

Através de um custeio adequado, é possível identificar pontos de economias que não prejudiquem os desfechos relevantes para os pacientes, assim como otimizar o cuidado sob a perspectiva de um ciclo completo, não apenas de procedimentos isolados.

NEWSLETTER

www.academiavbhc.org ■



ACADEMIA VBHC