



## O caso de valor para a melhoria da experiência humana na área de cuidados com a saúde

### Autores

**Jason A. Wolf**, The Beryl Institute

**Vishal Bhalla**, Advocate Health

**Brian Carlson**, Vanderbilt University Medical Center

**Jennifer Carron**, BJC HealthCare

**Lanie Dixon**, Essentia Health

**Julie Kennedy Oehlert**, ECU Health

**Brant Oliver**, Dartmouth Health Care Experience & Geisel School of Medicine at Dartmouth

### Colaboradores

**BJC HealthCare**

**Episcopal Health Services**

**Dartmouth Health**

**ECU Health**

**Mt. Sinai Health System**

**NewYork-Presbyterian**

# THE BERYL INSTITUTE

## Sobre o The Beryl Institute

*O The Beryl Institute é uma comunidade global de profissionais de cuidados de saúde e defensores da experiência comprometidos em transformar a experiência humana na área da saúde. Como pioneiro e líder do movimento de experiência e da área de experiência do paciente há mais de uma década, ele oferece acesso inigualável a pesquisas imparciais e práticas comprovadas, oportunidades de networking e desenvolvimento profissional e um espaço seguro e neutro para trocar ideias e aprender com outros profissionais.*

*Definimos "experiência do paciente" como a soma de todas as interações, moldadas pela cultura de uma organização, que influenciam as percepções do paciente em todo o processo de atendimento. Acreditamos que a experiência humana se baseia nas experiências de pacientes e familiares, daqueles que trabalham com cuidados de saúde e das comunidades a que atendem.*

# Introdução

## Há um valor a ser descoberto no compromisso com a experiência humana

Uma conversa recorrente no mundo da experiência há muito tempo se concentra em demonstrar um verdadeiro retorno sobre o investimento em esforços de experiência. O maior desafio nessa discussão não está em identificar o impacto real da experiência, mas em como frequentemente ela é vista sob uma perspectiva limitada. Quando reduzimos a experiência a algo representado apenas pelos resultados de pesquisas de satisfação e suas implicações para as operações de uma organização, restringimos nossa capacidade de compreender o retorno genuíno que o compromisso com a experiência pode oferecer.

Este artigo reflete sobre o valor de abandonar essa visão limitada e adotar uma perspectiva integrada, que reconheça não apenas o que a experiência abrange, mas também todos os aspectos que ela influencia. Se entendermos a experiência nas organizações de saúde como algo tanto impactado quanto influenciado diretamente por fatores como cultura e liderança, inovação e tecnologia, infraestrutura e governança, hospitalidade e ambiente, além de ser um fator-chave em qualidade e resultados clínicos, parcerias com pacientes e famílias, engajamento da força de trabalho dos provedores, políticas e mensuração, começaremos a perceber o verdadeiro retorno de um compromisso com a experiência. Quando vista como um conceito abrangente, a experiência revela seu impacto amplo e significativo.

Este artigo busca estruturar essa conversa de forma clara e precisa, abordando dois pontos principais: Primeiro: destaca que há uma necessidade urgente de se investir na a experiência e nas considerações essenciais que as organizações devem adotar para liderar e sustentar esforços relacionados à experiência de maneira eficaz. Segundo: ao enfatiza que, ao fazer isso, um amplo conjunto de valores pode ser alcançado além da visão tradicional de resultados sobre custos.

Em vez disso, este artigo afirma que o valor real é encontrado em um foco coordenado e integrado na experiência humana, o que gera valor de quatro maneiras principais: para a força de trabalho da área da saúde, para pacientes e parceiros de cuidados, para as comunidades atendidas pelas organizações de saúde e para a viabilidade operacional das organizações de saúde em geral.

Por muito tempo, acreditamos que resultados como excelência clínica, gestão de custos, engajamento da força de trabalho e fidelização de pacientes poderiam ser gerenciados por meio de esforços distintos e que demandam muitos recursos. No entanto, essa abordagem muitas vezes faz com que a melhoria de um aspecto da organização de saúde entre em competição ou diminua a capacidade de abordar questões em outras áreas. Este artigo, os autores, pesquisas e exemplos práticos coletados ao longo dos anos, demonstra que existe um caminho muito mais direto, alinhado e eficiente. O compromisso com a experiência humana, sustentado por uma estratégia integrada e de longo prazo, permite alcançar todos os resultados desejados. Resultados estes que deixam de ser interesses concorrentes e passam a ser peças de um quebra-cabeça maior, que alinha pessoas, ações e investimentos para um impacto abrangente e duradouro.

Nas próximas páginas, os autores do artigo apresentam um novo caminho para alcançar um verdadeiro retorno sobre o investimento na experiência, além de oferecerem uma perspectiva clara e objetiva sobre como alcançar esse objetivo. Se quisermos enfrentar os grandes desafios que afetam o setor de saúde hoje, desde problemas com a força de trabalho até restrições de recursos, precisaremos considerar um caminho mais claro, eficiente e alinhado para avançar. Alcançar valor por meio de uma perspectiva centrada na experiência pode ser esse caminho para construir um sistema de saúde mais igualitário, eficaz, eficiente e centrado no ser humano, com impacto global duradouro nos próximos anos.

*\*Este artigo fornece uma versão expandida de **Investing in the bottom line The value case for improving human experience in healthcare**, reimpresso do *Patient Experience Journal*, com a permissão dos autores.*

Wolf JA, Bhalla V, Carlson B, Carron J, Dixon L, Oehlert JK, Oliver BJ. Investing in the Bottom Line: The Value Case for Improving Human Experience in Healthcare. *Patient Experience Journal*. 2024; 11(1):14-20. doi: 10.35680/2372-0247.1938.

# Investindo no Resultado Final: O Caso de Valor para Melhoria da Experiência Humana na Saúde

## Resumo

O investimento na experiência humana é imperativo para organizações de saúde. Trata-se de um foco estratégico que pode gerar grandes benefícios. Aqueles que negligenciam a experiência, vendo-a como “apenas” uma questão de satisfação ou dados de pesquisas, o fazem com um custo significativo para suas organizações, equipes e, mais importante, para aqueles que atendemos: os pacientes. Um compromisso com a experiência humana — que integra a experiência do paciente, da força de trabalho e da comunidade — é essencial para que as organizações de saúde alcancem os objetivos que buscam e o impacto que aspiram alcançar. Isso gera resultados de alta qualidade para aqueles sob seus cuidados. Cria um ambiente positivo para aqueles que se dedicam a servir todos os dias. Promove a confiança das comunidades atendidas. É uma força motriz para a viabilidade financeira e a sustentabilidade operacional. Impulsiona resultados de qualidade, segurança e engajamento da força de trabalho. Fomenta a fidelidade do consumidor, fortalecendo relacionamentos com pagadores, aumentando encaminhamentos médicos e ampliando as escolhas de pacientes, famílias e consumidores. Em última análise, um compromisso com a experiência é o caminho para construir um futuro viável e próspero para as organizações de saúde. O conceito de valor na saúde, inicialmente proposto, focava nos resultados de saúde por dólar gasto. No entanto, a realidade é que a saúde é um sistema complexo, impulsionado não apenas pelos gastos ou pelos resultados clínicos, mas também por como as organizações de saúde se envolvem com os pacientes como pessoas, cuidam de sua força de trabalho e atendem às necessidades das comunidades atendidas. O caso de valor não se limita aos resultados clínicos, mas abrange a experiência global de saúde, por meio da qual se alcança um conjunto muito mais amplo de resultados. Este artigo propõe um modelo para o valor do investimento na experiência humana como uma questão prática e essencial para os líderes de saúde.

## Um compromisso com a experiência humana

O investimento na experiência humana é imperativo para organizações de saúde. Trata-se de um foco estratégico que pode gerar grandes benefícios. Aqueles que negligenciam a experiência, vendo-a como “apenas” uma questão de satisfação ou dados de pesquisas, o fazem com um custo significativo para suas organizações, equipes e, mais importante, para aqueles que atendemos: os pacientes.

Um compromisso com a experiência humana — que integra a experiência do paciente, da força de trabalho e da comunidade<sup>1</sup> — é essencial para que

as organizações de saúde alcancem os objetivos que buscam e o impacto que aspiram a ter. Isso gera resultados de alta qualidade para aqueles sob seus cuidados. Cria um ambiente positivo para aqueles que se dedicam a servir todos os dias. Promove a confiança das comunidades atendidas. É uma força motriz para a viabilidade financeira e a sustentabilidade operacional. A experiência guia resultados de qualidade, segurança e engajamento da força de trabalho.<sup>2,3,4</sup> Ela também impulsiona a reputação e a fidelidade do consumidor, fortalecendo os relacionamentos com pagadores, aumentando os encaminhamentos médicos e ampliando as opções para pacientes, famílias e consumidores.<sup>5</sup> Em última análise, o compromisso com a experiência é o caminho para construir um futuro viável e próspero para as organizações de saúde.<sup>6</sup>

Investir na experiência representa uma abordagem integrada que alinha recursos e ações a resultados amplos e significativos. Embora esforços distintos de melhoria possam ter impactos positivos, iniciativas fragmentadas ou compromissos voltados para pilares ou metas isoladas, como qualidade ou gestão de custos, frequentemente levam a uma competição por recursos, em pessoas, tempo ou financiamento. Isso acontece em detrimento de resultados mais abrangentes e duradouros, que só podem ser alcançados por meio da integração e colaboração.<sup>7</sup> Esses esforços também podem resultar em experiências fragmentadas ou inconsistentes, tanto para aqueles que recebem cuidados quanto para os que os oferecem.

Em última análise, investir na experiência é um compromisso que vai além de buscar resultados pontuais de curto prazo. É uma abordagem que verdadeiramente interpreta a amplitude das prioridades e da identidade de uma organização, gerando impacto longitudinal e sustentável.

## A imperatividade da experiência

A experiência é a manifestação estratégica da estratégia geral de uma organização, abrangendo desde a promessa de sua marca e reputação na comunidade até seus esforços para atrair e reter os melhores profissionais, bem como oferecer cuidados seguros e de qualidade. Um compromisso com a experiência vai muito além de processos desconectados focados apenas na satisfação. Trata-se de algo que as pessoas passaram a esperar em cada interação que têm com uma organização de saúde.<sup>8</sup>

A imperatividade da experiência está fundamentada na definição essencial desenvolvida pela comunidade global do The Beryl Institute: “a soma de todas as interações moldadas pela cultura de uma organização, que influenciam as percepções dos pacientes ao longo da

*continuidade do cuidado.*<sup>9</sup> Essa definição destaca que a experiência reflete o conjunto de interações de um indivíduo em todos os pontos de contato de sua jornada de cuidado, seja ela antes, durante ou depois de uma visita clínica específica. Isso reafirma que cada pessoa importa em cada encontro entre paciente e parceiro de cuidado. Também reforça que a cultura moldada e sustentada pelos líderes de saúde se torna a base sobre a qual todas as experiências ocorrem.

A evolução do conceito de experiência para o de experiência humana é especialmente relevante no contexto da saúde, onde a integração da experiência do paciente como um elemento central, conectada à experiência da força de trabalho e da comunidade, não pode mais ser negligenciada. Essa ideia da experiência humana na saúde destaca um ponto crítico: a experiência na saúde é influenciada principalmente pela força de trabalho da área. Especialmente agora, quando os desafios com a força de trabalho estão mais evidentes, a atenção à experiência humana dos nossos colaboradores é de extrema importância. São as ações dessa força de trabalho que servem como pontos pelos quais as interações no cerne de qualquer experiência ocorrem. Um foco na experiência humana também destaca os compromissos de uma organização com a comunidade e aborda questões reais de equidade, acesso e disparidades em saúde, que todas as organizações buscam impactar positivamente.

No artigo recente, *The Human Experience Imperative: Practical insights for executives on organizational strategy, structure and impact (O Imperativo da Experiência Humana: Insights Práticos para Executivos sobre Estratégia, Estrutura e Impacto Organizacional, em tradução livre)*,<sup>10</sup> os autores reforçam um ponto crucial, que um investimento em experiência é essencial e deve ser construído com uma estrutura de experiência clara. Esse investimento trará retornos de várias maneiras, conforme o artigo busca reforçar. Os autores afirmam que: "Estruturar os esforços de experiência não é apenas um exercício de determinar caixas e linhas ou construir processos para melhorar um conjunto de métricas. Trata-se de uma decisão estratégica com implicações amplas para as organizações de saúde atuais. Embora a saúde tenha passado, voltará a se encontrar em momentos como o presente, com recursos restritos, uma força de trabalho exausta, escassez de suprimentos e outros, uma decisão de investir na experiência oferece um respaldo sólido contra retornos reduzidos."<sup>10, p.18</sup>

O que se afirma aqui é que é por meio de um compromisso com a experiência humana que o verdadeiro valor estratégico da experiência é alcançado. Na verdade, sugerimos que o entendimento e o compromisso com a experiência humana são as competências essenciais para a liderança em saúde hoje.<sup>11</sup> Este artigo reforçará essa crítica e enquadrará o impacto que um compromisso com a experiência humana terá no futuro da saúde.

## **Ações estratégicas para a excelência da experiência**

Muito trabalho foi realizado para identificar as ações-chave que impulsionam a excelência na experiência.<sup>12</sup> Neste artigo, compartilhamos seis ações estratégicas fundamentais que geram resultados. Embora não nos aprofundaremos extensivamente sobre cada um desses itens aqui, eles fornecem um contexto importante ao vincular ação ao impacto que será realizado por meio de um investimento em experiência.

### **Os esforços de experiência devem ser conduzidos pela liderança executiva.**

Os executivos devem ser claros em suas declarações, investimentos e ações de que um compromisso com a experiência é uma estratégia fundamental para o sucesso de uma organização.<sup>10</sup> Esse compromisso vai desde a defesa da experiência humana no nível do conselho e o exemplo de importância da experiência por meio de decisões políticas e comportamentos pessoais, até a operacionalização e o estabelecimento de expectativas claras para os esforços de experiência com a força de trabalho e a reflexão desse compromisso com a comunidade por meio de comunicações externas e engajamentos. Todas as decisões devem ser consideradas através da ótica da experiência dos pacientes, funcionários e, mais amplamente, membros da comunidade.

### **Os esforços relacionados à experiência devem ser essenciais para a missão e orientados por valores.**

A experiência deve ser integrada à missão da organização, não como uma estratégia separada, mas como parte fundamental do que a organização busca ser. A experiência deve ser refletida nos valores sobre os quais uma organização é construída e ser visível nos comportamentos e ações de seu pessoal. Deve ser uma parte clara e visível de qualquer plano estratégico.

### **Os esforços relacionados à experiência devem estar alicerçados em uma cultura positiva, cuidadosa e respeitosa.**

A cultura é o filtro pelo qual qualquer organização age e é percebida pelos outros.<sup>13</sup> Ela é refletida nas estruturas, valores e crenças que orientam os comportamentos das pessoas na organização.<sup>14</sup> Um foco em uma cultura positiva, comportamentos e desvios positivos pode melhorar a qualidade do atendimento e os resultados gerais.<sup>15</sup> Uma cultura positiva e acolhedora é construída com intenção, baseada na comunicação aberta e no respeito, sendo reforçada nas ações e comportamentos de cada membro da equipe em cada interação.

### Os esforços relacionados à experiência devem impactar positivamente o bem-estar e o engajamento de todos os que prestam serviços.

A ideia de que a assistência médica envolve seres humanos cuidando de outros seres humanos é central para esse conceito. A experiência que as pessoas têm com uma organização é fortemente influenciada pelos próprios funcionários e prestadores de serviços. Se eles se sentirem engajados, apoiados e incluídos, isso fomenta um ambiente de trabalho positivo e, por fim, aprimora a experiência geral de todos os envolvidos. Um melhor engajamento da força de trabalho se traduz em melhores experiências para os pacientes e melhores resultados de qualidade e segurança. Portanto, o compromisso com o bem-estar, a escuta e o engajamento de toda a força de trabalho como proprietários dos esforços de experiência de uma organização é essencial.

### Os esforços relacionados à experiência devem estimular ativamente a parceria e copropriedade.

Os esforços para alcançar a excelência na experiência devem ser voltados para garantir parcerias com e fomentar a copropriedade de pacientes e parceiros de cuidado. As organizações também precisam fazer mais do que simplesmente ouvir os pacientes. Elas devem incluir pacientes e famílias no projeto e produção cooperativos dos serviços de saúde.<sup>16</sup> Devem tomar ações claras e evidentes com base no que foi ouvido e compartilhar o que foi feito como resultado. Também devem reforçar a necessidade de maior colaboração interna e conexão para garantir resultados eficazes e eficientes.

### Os esforços relacionados à experiência devem ter objetivos organizacionais claros e compartilhados.

Embora a experiência não deva ser simplesmente sobre métricas, é importante que qualquer esforço de experiência tenha metas claras e declaradas e uma forma de medir o sucesso. Estes devem ser refletidos no plano estratégico da organização e compartilhados amplamente na organização. Esforços para alinhar esforços díspares na busca desses objetivos são essenciais. O caso de valor a seguir começa a abordar o impacto que um esforço de experiência abrangente e integrada pode ter.

### O caso de valor para a experiência

O valor, por sua definição, é central para o sucesso do sistema de saúde. Refere-se às ideias de excelência, distinção e até vantagem, todos objetivos essenciais para a liderança na área de saúde atualmente. O conceito de valor na saúde, inicialmente proposto, focava nos resultados de saúde por dólar gasto.<sup>17,18</sup> A realidade é que a saúde é um sistema complexo impulsionado não apenas pelo que é gasto ou pelos resultados dos pacientes, mas também pela forma como as organizações de saúde se envolvem com os pacientes como pessoas, cuidam de sua força de trabalho e atendem às necessidades das comunidades

atendidas. O caso de valor não se limita aos resultados clínicos, mas abrange a experiência global de saúde, por meio da qual se alcança um conjunto muito mais amplo de resultados.

Ao considerar o caso de valor para a experiência, devemos examinar os impactos da experiência humana como um esforço integrado que contribui positivamente para uma ampla gama de resultados desejados. Focar na experiência humana nos leva a considerar as experiências dos pacientes e parceiros de cuidado, da força de trabalho e da comunidade em conexão uns com os outros e os resultados que apoiam positivamente cada uma dessas prioridades. O ponto aqui é que, enquanto podemos identificar e abordar ações muito específicas para resolver uma questão crítica, como a segurança do paciente ou os tempos de espera, por exemplo, uma estratégia integrada de experiência gera um impacto geral mais significativo.<sup>19,20</sup> Acreditamos que um investimento em experiência gera valor em quatro áreas principais e tem um impacto positivo e mensurável nos objetivos gerais das organizações de saúde. Essas quatro áreas são descritas abaixo e apoiadas por práticas reais compartilhadas por membros da comunidade.

### Valor da força de trabalho/equipe

- **Cultura vibrante** No cerne da definição de experiência está a ideia de que ela é baseada na cultura de uma organização. No entanto, um compromisso com a experiência também é uma escolha estratégica que ajuda a construir uma cultura positiva e vibrante. Ao se comprometer com a construção e manutenção de um ambiente positivo, as organizações podem alcançar uma maior atração e retenção de membros da equipe, aumentar o engajamento e a lealdade da equipe, o que, por sua vez, apoia melhores resultados sustentados.<sup>21-23</sup>
- **Bem-estar da equipe.** Uma força de trabalho de mente, corpo e espírito saudáveis é mais importante do que nunca, considerando os níveis de estresse e os desafios de saúde mental enfrentados pela força de trabalho da saúde, que estão em um ponto crítico. O foco no bem-estar da equipe reforça o propósito, estimula a alegria e promove o compromisso com a organização. Além de também fomentar um ambiente de segurança para a força de trabalho, onde tanto indivíduos quanto equipes podem crescer, prosperar e se sentir ouvidos, respeitados e valorizados.<sup>24-26</sup>

## ESTUDO DE CASO

# Do credo à cultura: Como o respeito se tornou a fundação para melhorar a experiência no NewYork-Presbyterian

**Rick Evans**, Diretor de Experiência  
NewYork-Presbyterian

## Valor: Força de trabalho/equipe

«No cerne da definição de experiência está a ideia de que ela é baseada na cultura de uma organização. No entanto, um compromisso com a experiência também é uma escolha estratégica que ajuda a construir uma cultura positiva e vibrante.»

## O desafio

Ao retornar ao NewYork-Presbyterian (NYP) após atuar como Diretor de Experiência no Massachusetts General Hospital (Mass General) por quatro anos, Rick Evans foi questionado diretamente por seu CEO: como as culturas das duas organizações se comparavam? Sem hesitar, a resposta veio em uma única palavra: **colaboração**. No mundo hierárquico dos centros médicos acadêmicos, onde as dinâmicas de poder muitas vezes dominam, o Mass General se destacou pela sua cultura de respeito mútuo, uma dinâmica que influenciou profundamente a perspectiva do executivo.

Um encontro memorável no Mass General exemplificou essa diferença. Designado para discutir melhorias na experiência do paciente com um renomado neurocirurgião, Evans inicialmente se sentiu intimidado. A reputação do cirurgião era imponente, e parecia que a conversa seria difícil. No entanto, a reunião não correspondeu às expectativas. Em vez de uma troca formal e hierárquica, a discussão se desenrolou como uma conversa entre iguais, levando a mudanças práticas que tornaram o departamento do cirurgião mais centrado no paciente. A experiência destacou o poder transformador do respeito e da colegialidade na promoção de mudanças significativas.

## Ações tomadas

Na época, a cultura do NYP era fortemente hierárquica, onde as funções muitas vezes ditavam as interações. O contraste marcante entre as duas organizações levou a uma discussão crucial com o CEO do NYP, despertando a ideia de implementar um Credo de Respeito inspirado na abordagem do Mass General. Esse Credo não se concentraria nas interações com os pacientes, mas no fomento de relacionamentos respeitosos e cordiais entre colegas.

## Um investimento em respeito

Foi formada uma comissão diversificada, representando todos os níveis da organização, para elaborar um

Credo que definisse o que o respeito significava no NYP. O documento delineou crenças compartilhadas, comportamentos acionáveis e condutas inaceitáveis. Inicialmente, houve ceticismo sobre como essa iniciativa seria recebida no ambiente muitas vezes cínico da Nova York. Contudo, a resposta superou todas as expectativas. Os departamentos se engajaram em conversas profundas sobre segurança psicológica, desconstrução das dinâmicas de poder e garantia de respeito em todas as interações, seja por e-mails, ligações telefônicas ou pessoalmente.

O Credo se tornou um marco cultural, uma das realizações mais significativas do NYP. Embora tenha contribuído para melhorias nos índices de HCAHPS e outras métricas, seu impacto mais profundo foi na cultura da organização, oferecendo uma base que ajudou a equipe a enfrentar os desafios da COVID-19. Reforçou a importância do respeito mútuo durante um dos períodos mais difíceis na saúde.

Os valores do NYP foram posteriormente atualizados para incluir respeito, empatia, integridade, trabalho em equipe e inovação, com o respeito permanecendo no centro de tudo isso. A organização também investiu pesadamente em um programa de bem-estar que abordava saúde psicológica, bem-estar financeiro e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O respeito passou a ser tanto sobre autocuidado quanto sobre como os colegas se tratavam. Discussões sobre emoções e limitações, antes evitadas, tornaram-se normalizadas, criando um ambiente mais seguro e inclusivo.

Essa mudança cultural também fundamentou esforços em torno de equidade, inclusão e pertencimento, com o respeito servindo como base. O Credo de Respeito, embora simples, evoluiu para ser a base da identidade do NYP, promovendo uma cultura onde cada funcionário se sentia seguro e valorizado. Também se alinhou a uma iniciativa de zero danos, abordando a segurança no local de trabalho e garantindo que ninguém saísse do trabalho pior do que quando chegou. O impacto do Credo foi profundo, demonstrando como um foco no respeito pode transformar uma organização e impulsionar uma mudança cultural duradoura.

O NYP adotou uma abordagem colaborativa para redigir o Credo de Respeito. Ele não foi criado por executivos em uma sala de reuniões, foi construído por todos, das linhas de frente à liderança, compartilhou Evans. Ao longo de um período prolongado, os funcionários de todos os departamentos foram envolvidos, facilitando conversas deliberadas durante reuniões e encontros agendados. Os funcionários foram convidados a responder à pergunta: "O que o respeito significa para você?" Os departamentos compartilharam exemplos de como incentivavam o respeito em seus próprios ambientes, e a partir disso surgiram centenas de histórias poderosas. Essas histórias deram um verdadeiro significado ao Credo e ajudaram a trazê-lo à vida.

Outro passo crucial que o NYP deu foi a criação de um cargo dedicado a essa iniciativa, contrataram um Diretor de Respeito. O papel dessa pessoa era educar, nutrir e manter o Credo dentro da cultura. O Diretor de Respeito também faz a mediação quando surgem questões relacionadas a etnia, diferenças de poder ou outras preocupações. Essas mediações facilitam discussões, investigam questões e ajudam a resolver conflitos, tornando esse papel uma combinação de recursos humanos e facilitação cultural.

Ações concretas também surgiram diretamente do Credo. Por exemplo, uma iniciativa de zero danos para os funcionários e vários de nossos programas de bem-estar. O respeito se tornou parte integrante da estrutura da organização, não apenas de sua cultura.

Outra mudança significativa foi que o respeito agora é uma parte formal de como o NYP avalia o desempenho. Não basta apenas realizar tarefas, como uma pessoa interage com seus colegas é igualmente importante. No passado, algumas pessoas bem-sucedidas eram desrespeitosas com aqueles ao seu redor, e esse comportamento era tolerado porque elas entregavam bons resultados. O NYP se afastou dessa prática, demitindo até líderes que não representavam o Credo de Respeito. "Demitir alguém nunca é uma vitória, mas reforça nosso compromisso com o Credo", disse Evans.

Agora, Evans compartilhou, o respeito está integrado às avaliações em todos os níveis, inclusive na sua própria. Não se trata apenas de concluir tarefas, mas de como os funcionários do NYP trabalham com os outros. Essas mudanças solidificaram o Credo como parte da infraestrutura do NYP, garantindo que seja mais do que uma simples declaração cultural, é um princípio central que orienta a operação.

## Métricas/Resultados principais

O Credo de respeito está agora muito mais enraizado na cultura do NYP do que quando foi introduzido pela primeira vez. Um dos principais indicadores desse progresso é observado no feedback de engajamento dos funcionários. Ao analisar questões como "Eu sinto que pertencço ao trabalho?" e "Eu me sinto respeitado?", Evans e sua equipe observaram que esses números têm se movido consistentemente na direção certa.

Como grande parte do país, o engajamento dos funcionários do NYP caiu durante a COVID, mas desde então, não apenas se recuperou, mas superou os níveis anteriores à pandemia. Isso é um forte sinal de que as pessoas estavam ávidas por essa mudança. Evans disse: "Foi como chuva no deserto. A chuva caiu e as coisas floresceram."

Evans apontou que esse trabalho nunca está realmente "concluído". Sempre há mais a fazer, especialmente considerando aqueles novos na profissão, novos na saúde ou novos líderes. Cada novo grupo precisa ser totalmente imerso no Credo, garantindo que ele permaneça uma parte viva e atuante da cultura do NYP. "Embora tenhamos feito progressos significativos, é um esforço contínuo manter esse impulso e garantir que todos, tanto os novos quanto os experientes, abracem esses valores", disse Evans.

Além de melhorar as pontuações de engajamento, o NYP também viu um aumento nas métricas de experiência do paciente. Evans aponta para a equipe de linha de frente, aqueles que estão diretamente cuidando dos pacientes, porque grande parte da experiência do paciente depende do esforço discricionário. Prestar um atendimento excepcional vai além do simples cumprimento das funções básicas de um papel clínico, transporte ou tarefa de limpeza, os pacientes esperam essas responsabilidades como algo garantido. O que se destaca em suas memórias são os toques pessoais, como um ajudante de limpeza que se tornou um companheiro confiável durante sua estadia ou um médico que se sentou para olhar o paciente nos olhos e calmamente respondeu a todas as perguntas.

Esses momentos significativos só são possíveis quando os funcionários se sentem respeitados, valorizados e verdadeiramente parte da cultura da organização. "Quando os funcionários se sentem como 'donos' e não 'inquilinos' de seu trabalho e local de trabalho, eles se inspiram a ir além de suas descrições de seus cargos", concluiu Evans.

Embora seja desafiador estabelecer uma ligação causal direta, é claro que essa mudança cultural contribuiu significativamente para a melhoria das métricas de experiência do paciente. Nos últimos anos, resultados positivos consistentes surgiram no NYP, muitos dos quais podem ser creditados à base estabelecida pelo Credo de Respeito.

## Lições aprendidas

Evans afirmou que é fácil ser cinico sobre iniciativas como essa e descartá-las como apenas mais um cartaz na parede ou um exercício para "sentir-se bem". "É tentador descartar como algo vazio", disse ele. "Mas se você realmente se comprometer com isso, se articular o princípio, integrá-lo na infraestrutura de sua organização e torná-lo parte das operações diárias, ele pode ter um impacto real e duradouro."

O conselho de Evans foi claro: não aborde os esforços de mudança de forma cínica. Se você vai criar apenas um cartaz, não se dê ao trabalho. Mas se você está falando sério em integrar esses valores profundamente no núcleo de sua organização, na forma como as pessoas trabalham, lideram e interagem umas com as outras, você pode criar algo realmente significativo.

### **Retorno na experiência humana**

A conexão desse estudo de caso com o valor da força de trabalho/equipe é a ideia de que, embora a experiência esteja enraizada na cultura, ela também é uma escolha estratégica. No NYP, o Credo de Respeito serve como um testemunho de como o compromisso com iniciativas culturais intencionais pode moldar e sustentar a cultura organizacional.

Além disso, essa evolução cultural destaca a natureza estratégica de priorizar a experiência. O investimento do NYP em iniciativas como o Credo de Respeito e programas de bem-estar reforça a escolha deliberada de construir uma cultura que valorize a inclusão, segurança e bem-estar. Esses esforços demonstram que uma cultura positiva e vibrante não é apenas um subproduto do sucesso operacional, é um alicerce estratégico que impulsiona melhorias sustentáveis no engajamento dos funcionários e no atendimento ao paciente.

Por fim, a jornada do NYP reforça que, no cerne da experiência, está a cultura, e cultivar essa cultura é um compromisso deliberado e estratégico de criar um ambiente onde tanto os funcionários quanto os pacientes possam prosperar.

## ESTUDO DE CASO

# Entrelaçando o bem-estar da força de trabalho com a experiência do paciente: Um imperativo estratégico no ECU Health

**Julie Kennedy Oehlert**, DNP RN, Diretora de Experiência e Marca ECU Health

## Valor: Força de trabalho/equipe

*«O foco no bem-estar da equipe reforça o propósito, estimula a alegria e promove o compromisso com a organização. Além de fomentar um ambiente de segurança para a força de trabalho, onde tanto indivíduos quanto equipes podem crescer, prosperar e se sentir ouvidos, respeitados e apreciados.»*

## O desafio

O ECU Health reconheceu uma oportunidade de fortalecer a conexão entre a experiência do paciente e o bem-estar da força de trabalho, invertendo a narrativa tradicional para enfatizar que a forma como os membros da equipe são tratados impacta diretamente o atendimento que os pacientes recebem. Julie Oehlert e sua equipe priorizaram o investimento na experiência dos membros da equipe como um caminho para melhorar os resultados dos pacientes, implementando iniciativas como o Code Lavender, círculos de escuta, rodadas de mindfulness, pausas intencionais e práticas de meditação de mindfulness. Esses esforços visaram garantir que os funcionários tivessem a capacidade emocional e mental necessária para fornecer um cuidado excepcional.

Os resultados foram transformadores. Pesquisas de engajamento dos funcionários mostram níveis crescentes de orgulho e ativação entre os membros da equipe e os prestadores de cuidados, refletindo o profundo valor pelo trabalho que realizam. De forma importante, medidas de "descompressão", indicando a capacidade de desconectar do trabalho e manter um ambiente positivo, também melhoraram.

Esse compromisso com o bem-estar da equipe não apenas aumentou o engajamento da força de trabalho, mas também elevou o orgulho da organização em sua missão, alimentado pelo feedback positivo dos pacientes. Oehlert destacou a interconexão entre a experiência do paciente e o engajamento da equipe, sublinhando a crença no poder de uma experiência humana unificada para gerar um impacto significativo.

## Ações tomadas

**Estratégia de escuta multidimensional.** A abordagem do ECU Health para melhorar o bem-estar da força de trabalho e a experiência do paciente é fundamentada em uma estratégia de escuta multidimensional bem pensada. Oehlert começou medindo as necessidades dos membros da equipe através de métricas tradicionais e métodos inovadores e inclusivos de feedback, como assembleias, círculos de escuta, crowdsourcing, grupos focais,

laboratórios de design e reuniões rápidas. Essa "escuta multidimensional" garantiu que a comunicação fluísse em todas as direções, para cima, para baixo e transversalmente pela organização, promovendo um diálogo aberto entre membros da equipe, prestadores de cuidados, liderança e linhas de serviço.

**Pausa Intencional.** Baseado nesse feedback, Oehlert e sua equipe desenvolveram intervenções específicas para lidar com desafios da força de trabalho e promover o bem-estar. Iniciativas como a Pausa Intencional, uma ferramenta simples, mas impactante, incentivam os prestadores de cuidados e membros da equipe a fazer uma pausa e se recompor antes de interagir com os pacientes. Colocando um pequeno ímã na moldura da porta do quarto do paciente com um lembrete visual para respirar e se recompor antes de entrar no quarto do paciente, o programa incentiva tanto a presença quanto o cuidado com o paciente.

**Code Lavender.** Outra iniciativa fundamental, o Code Lavender oferece um sistema de triagem para o bem-estar da equipe. Quando as equipes acionam um Code Lavender, elas recebem apoio personalizado, como círculos de escuta, salões de empatia ou eventos de intervenções pontuais, com base nas necessidades específicas, avaliadas por um profissional do Programa de Assistência ao Empregado (Employee Assistance Program, EAP).

**Meditação de mindfulness.** Líderes participam da preparação e gravação de vídeos curtos de meditação mindfulness, projetados para ajudar os funcionários a reduzir o estresse da vida cotidiana. Esses vídeos também mostram líderes incentivando e servindo como exemplos de práticas de mindfulness. As meditações são postadas em canais de comunicação internos e no YouTube, permitindo fácil acesso para todos os membros da equipe.

**TÉCNICA RAIN:** os membros da equipe recebem identificadores de crachá que destacam a Técnica RAIN – um lembrete mnemônico de que, mesmo quando estão gerenciando bem o estresse, eles podem precisar de uma técnica para momentos difíceis. A técnica RAIN consiste em quatro etapas: reconhecer (recognizing): reconhecer pensamentos, sentimentos e comportamentos que estão

# Code Lavender

Apoyo aos membros da equipe de saúde do ECU para ajudá-los a prosperar




O Code Lavender foi adotado como uma estrutura holística de resposta de cuidados para ajudar as equipes de saúde que precisam de apoio ao bem-estar durante períodos de maior estresse emocional ou após um evento angustiante.

<p><b>Rondas do Lavender</b></p> <p style="font-size: x-small;">Cuidados pessoais tangíveis e experienciais e suporte emocional para todos os membros da equipe. Inclui uma estação móvel com lanches, aromaterapia e presentes voltados para o autocuidado.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de bem-estar e programa de assistência ao empregado (EAP).</a></p>	<p><b>Resposta a incidentes críticos</b></p> <p style="font-size: x-small;">Consultas confidenciais e sessões de grupo de apoio para todos os membros da equipe após eventos traumáticos ou angustiantes.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Programa de assistência ao funcionário</a></p>	<p><b>Círculos de escuta</b></p> <p style="font-size: x-small;">Compartilhamento de histórias relacionadas a experiências de trabalho, promovendo compreensão, conexão e apoio entre todos os membros da equipe.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de bem-estar e programa de assistência ao empregado (EAP).</a></p>	<p><b>Rondas de bem-estar</b></p> <p style="font-size: x-small;">As visitas aos departamentos e unidades oferecem recursos de bem-estar e check-ins rápidos com todos os membros da equipe.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de bem-estar e programa de assistência ao empregado (EAP).</a></p>
<p><b>Intervenções pontuais de bem-estar</b></p> <p style="font-size: x-small;">Check-ins de bem-estar para identificar pontos fortes e encontrar oportunidades de aprimorar o autocuidado e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de bem-estar e programa de assistência ao empregado (EAP).</a></p>	<p><b>Desenvolvimento profissional e construção de equipes.</b></p> <p style="font-size: x-small;">Eventos personalizados e treinamento adaptados às necessidades e desafios únicos dos membros da equipe.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Organização e desenvolvimento de liderança.</a></p>	<p><b>Apoio entre pares para médicos/APP</b></p> <p style="font-size: x-small;">Suporte ao bem-estar para médicos do ECU Health e profissionais credenciados enfrentando estresse profissional ou jurídico.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">EAP, Departamento de bem-estar, risco</a></p>	<p><b>Apoio entre pares "Cuidar de quem cuida"</b></p> <p style="font-size: x-small;">Suporte emocional oferecido por colegas após eventos traumáticos ou angustiantes no ambiente de trabalho.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Programa de assistência ao funcionário</a></p>
<p><b>Departamento de Experiência (Office of Experience)</b></p> <p style="font-size: x-small;">Ofertas para todos os membros da equipe para promover e fortalecer experiências positivas de bem-estar, como empatia, gratidão, pedidos de desculpas sinceros e hospitalidade.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de Experiência (Office of Experience)</a></p>	<p><b>Workshops personalizados de bem-estar</b></p> <p style="font-size: x-small;">Recurso educacional para apoiar a saúde profissional, mental e o bem-estar emocional dos membros da equipe.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Programa de assistência ao funcionário</a></p>	<p><b>Suporte espiritual</b></p> <p style="font-size: x-small;">Conectar todos os membros da equipe com orientação espiritual para ajudar a navegar situações difíceis.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Capelães</a></p>	<p><b>Relatório de agressão no local de trabalho</b></p> <p style="font-size: x-small;">Na intranet, acesse Recursos/Denunciar agressão no local de trabalho.</p> <p style="font-size: x-small; color: #4a4a8a;"><a href="#">Departamento de Experiência (Office of Experience)</a></p>

Para iniciar o Code Lavender

Wellbeing@ecuhealth.org  
EAP: 252-847-4357



sendo vivenciados. Permitir (allow): fazer uma pausa e estar presente em situações difíceis sem julgamento. Investigar (investigate): explorar a experiência atual com atenção gentil, bondosa e curiosa. Nutrir (nurture): oferecer compaixão a si mesmo e escolher ver as emoções como temporárias e não fixas.

**Joy Bombs (bombas de alegria).** Uma das atividades criativas para impulsionar o moral, os Joy Bombs envolvem atos espontâneos de bondade, como a entrega surpresa de biscoitos ou exibição de fotos. Essas ações ajudam a manter o senso de comunidade e a elevar os espíritos dentro da equipe. Juntamente com intervenções mais estruturadas, como eventos de intervenções pontuais, essas iniciativas criam um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados.

Além de priorizar o bem-estar da força de trabalho, essas ações demonstram benefícios mensuráveis, como aumento da retenção, redução da rotatividade, menos dias de ausência por doença e melhor recrutamento. Oehlert destacou que investir no bem-estar da equipe tem um efeito cascata, melhorando o cuidado com os pacientes, a segurança e o desempenho organizacional como um todo, conectando a experiência humana em todos os níveis.

## Métricas/Resultados principais

Oehlert e sua equipe se concentraram em métricas chave para demonstrar o retorno sobre o investimento e o impacto de suas iniciativas de bem-estar da força de trabalho. Essas métricas mostram uma trajetória positiva em várias áreas críticas:

- **Engajamento da equipe e provedores:** Ambos aumentaram nos dois últimos períodos de relatório, um feito notável, dado que muitas organizações lutaram para manter até mesmo pontuações estáveis de engajamento durante o mesmo período.

- **Pontuação de resiliência:** As medições de ativação e decomposição (Press Ganey, LLC) melhoraram, indicando que os membros da equipe se sentem mais energizados com seu trabalho e mais capazes de desconectar e recarregar.
- **Taxa de rotatividade e recrutamento:** A taxa de rotatividade de enfermagem está abaixo da média nacional, em 13,8%, e o recrutamento de médicos é robusto, refletindo o forte foco da organização no bem-estar e sua reputação como um excelente local de trabalho.
- **Experiência do paciente:** O sistema de saúde tem registrado melhorias contínuas na experiência do paciente e foi destacado pela PEP Health em 2024 como líder da indústria em feedback social positivo de pacientes e membros da comunidade.

Esses resultados são sustentados por iniciativas introduzidas durante e após a pandemia, como salas de tranquilidade, que continuam a promover uma cultura de cuidado. Novos membros da equipe são apresentados a recursos de bem-estar já no primeiro dia de orientação, por meio do Thrive Guide, que oferece acesso imediato a ferramentas como o Code Lavender, centros de bem-estar e sessões especializadas conduzidas pelo Diretor de Bem-Estar, chamadas "Well-Being in Action" (Bem-estar em Ação), que oferecem um dia de descanso e recuperação.

## Lições aprendidas

As lições de Oehlert para hospitais que desejam replicar esse sucesso ressaltam três pilares essenciais: planejamento estratégico, alocação de recursos e cultivo do orgulho organizacional:

1. **Medir e correlacionar métricas.** Para promover mudanças significativas, os hospitais devem identificar e monitorar métricas que demonstrem o impacto do bem-estar da equipe em aspectos

## Bem-estar da equipe de saúde do ECU por meio da pesquisa de engajamento

	2021	2023	2024
Resiliência	4,14	4,18	4,22
Ativação	4,50	4,50	4,54
Descompressão	3,79	3,87	3,90

Texto do item	Distribuição do respondente			Pontuação geral e tendência	
	Desfav	Neut	Fav		
Eu cuido de todos os pacientes/clientes igualmente, mesmo quando é difícil.	1%	98%		4,68	↑ +0,06
Meu trabalho é significativo.	2%	95%		4,57	↑ +0,05
Vejo cada paciente/cliente como uma pessoa única com necessidades específicas.	1%	97%		4,65	↑ +0,04
Meu trabalho faz uma diferença real.	2%	93%		4,48	— 0,00
<b>Resiliência-Ativação</b>	1%	96%		4,59	↑ +0,03

Observação: Os rótulos neutros ficam ocultos quando a porcentagem é menor que 5%.

como engajamento, retenção e experiência do paciente. Correlacionar essas métricas valida os esforços e garante apoio para iniciativas contínuas.

- 2. Planejar o orçamento com propósito.** Boas ideias precisam de financiamento para serem sustentáveis. Oehlert destaca a importância de incluir iniciativas de bem-estar, como joy bombs e intervenções pontuais, no planejamento operacional. Por exemplo, saber que uma intervenção pontual custa entre \$5.000 e \$10.000 possibilita um planejamento financeiro eficaz e escalável.
- 3. Fomentar o orgulho na organização.** O orgulho é um componente essencial para o bem-estar da equipe e o sucesso organizacional. Celebrar conquistas, como classificações de cinco estrelas ou prêmios de escolha dos pacientes, aumenta o orgulho organizacional e reforça o senso de pertencimento. Celebrações públicas, como shows itinerantes de premiação ou reconhecimentos em redes sociais, amplificam esse orgulho e criam um ciclo positivo, transformando os colaboradores em embaixadores da organização.
- 4. Aproveitar os colaboradores como embaixadores da marca.** Quando os colaboradores têm orgulho de seu local de trabalho, eles naturalmente apoiam e promovem a marca da organização. Incentivar os funcionários a compartilhar suas conquistas e celebrações nas redes sociais os transforma em influenciadores entusiasmados, fortalecendo a reputação organizacional.

Oehlert destaca a importância de uma abordagem holística para alcançar os resultados organizacionais, compreendendo como pertencimento e bem-estar

contribuem para o engajamento, promovem segurança e qualidade, resultando em experiências excepcionais para os pacientes e em uma cultura organizacional próspera. Em uma era de polarização e esgotamento, uma abordagem holística promove resiliência, engajamento e orgulho, garantindo que a força de trabalho se sinta valorizada e inspirada.

A estratégia de Oehlert reflete a filosofia da organização: o bem-estar da equipe e a experiência do paciente são inseparáveis, e o investimento contínuo no bem-estar impulsiona melhorias em ambas as áreas. Esse foco posicionou o ECU Health como líder em engajamento, retenção e resultados positivos para os pacientes.

## Retorno na experiência humana

Este estudo de caso destaca a importância da segurança, do bem-estar e do senso de pertencimento, que geram um impulso autossustentável, onde o bem-estar da força de trabalho impacta diretamente a experiência do paciente e os resultados organizacionais. Por sua vez, o feedback positivo dos pacientes e o reconhecimento público reforçam a motivação e a resiliência da equipe, garantindo uma cultura sustentável de excelência.

Ao entrelaçar o bem-estar da equipe com a experiência do paciente, o ECU Health demonstra que cuidar dos colaboradores não é apenas um imperativo ético, é também uma estratégia essencial. O compromisso da organização com essa filosofia a posiciona como líder na promoção de engajamento, retenção e resultados superiores no cuidado ao paciente, provando que investir na força de trabalho é indispensável para o sucesso a longo prazo.

## Valor do paciente, da família e do parceiro de cuidados

- **Resultados clínicos.** As pessoas buscam organizações de saúde com a expectativa de receber cuidados seguros e de qualidade. Um compromisso com a experiência, que reconhece que o cuidado seguro faz parte e não está separado, de uma experiência que alguém vivencia. A segurança surge da gestão eficaz de processos, comunicação aberta e da escuta da perspectiva do paciente sobre segurança. Todos esses fatores são resultados abrangentes de um esforço voltado à experiência.<sup>27-30</sup>
- **Engajamento positivo.** Engajar pacientes e parceiros de cuidado como membros essenciais da equipe e coproprietários e coprodutores da experiência de cuidado é uma abordagem crítica e essencial para qualquer esforço relacionado à experiência. Garantir parceria, disposição clara para ouvir e comunicação de forma compreensível assegura maior engajamento e maior valor.<sup>31-33</sup>

### ESTUDO DE CASO

## Ampliando as vozes de pacientes marginalizados: Fechando a lacuna nas disparidades e desigualdades

**Erica Rubinstein**, LCSW, CPXP, Vice-Presidente  
**Tara Villon**, Diretora Sênior, Estratégia de Experiência e Dados  
 Mount Sinai Health System

### Valor: Paciente/Família/Parceiro de Cuidado

*«Garantir parceria, disposição clara para ouvir e comunicação de forma compreensível assegura maior engajamento e maior valor.»*

### O desafio

Quando a equipe de Análise de Dados de Experiência do Paciente começou a analisar os dados de experiência dos pacientes no Mount Sinai, ela notou uma tendência preocupante. Ao revisar seus dados pela ótica de variáveis de equidade, como raça, etnia, idioma e código postal, surgiu uma disparidade clara: pacientes de cor estavam consistentemente apresentando resultados mais baixos, especialmente em seus escores de HCAHPS (avaliação dos consumidores de hospitais para sistemas e provedores de cuidados de saúde (Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems)) para internações.

Esses pacientes não só enfrentavam mais desafios no cuidado, mas também eram menos propensos a falar sobre isso, compartilhou Erica Rubinstein. O feedback desses pacientes, por meio de pesquisas, era notavelmente escasso. Esse era um problema significativo, pois não refletia o forte compromisso do Mount Sinai com o antirracismo e a equidade. Com uma forte liderança em diversidade e inclusão, Villon e Rubinstein sabiam

que precisavam alinhar seus esforços a essa missão organizacional e avançar com o trabalho de equidade.

O desafio estava claro: abordar as disparidades no cuidado para pacientes de cor, ao mesmo tempo em que lidavam com a relutância desses pacientes em relatar suas experiências.

### Ações tomadas

Rubinstein e sua equipe reconheceram que precisavam se concentrar em amplificar as vozes dos pacientes que muitas vezes se sentiam marginalizados, aqueles que se identificavam como pessoas de cor, aqueles para quem o inglês não era a língua principal, e outros impactados por determinantes sociais da saúde. O objetivo era garantir que esses pacientes se sentissem ouvidos, começando por aumentar sua participação nas pesquisas. O desafio era como engajá-los de forma significativa.

Para enfrentar esse desafio, a equipe se associou com as equipes de Análise Preditiva e Tecnologia Digital do Mount Sinai, lideradas pelo Diretor de Informática de Enfermagem.

Juntos, elaboraram um plano para criar um algoritmo que pudesse prever quais pacientes seriam mais propensos a enfrentar disparidades no cuidado. Esse algoritmo geraria uma lista de pacientes que atendiam a esse critério, não necessariamente pacientes com reclamações ativas, mas aqueles que poderiam se beneficiar de um ponto de contato proativo.

Com a lista em mãos, a equipe de Relações com o Paciente agiu. Eles visitaram esses pacientes ao lado da cama, não apenas para se conectar e mostrar que a organização se importava, mas também para enfatizar o quanto seu feedback importava. Eles explicaram que uma pesquisa seria enviada e incentivaram os pacientes a compartilhar suas experiências.

A equipe lançou essa iniciativa em um local, treinando lentamente os funcionários e integrando o novo fluxo de trabalho. Com o tempo, expandiram a abordagem para outros locais. Agora, após três anos, o Mount Sinai observou melhorias significativas. As taxas de resposta entre as demografias alvo aumentaram, com dados mostrando que, quando os pacientes experimentaram conexões humanas, eles estavam mais propensos a completar as pesquisas posteriormente.

## Métricas/Resultados principais

Os resultados foram encorajadores e validaram as hipóteses. Por meio do engajamento pessoal, a equipe de Rubinstein conseguiu garantir que mais pacientes tivessem suas vozes ouvidas, impulsionando mudanças positivas em todo o sistema de saúde.

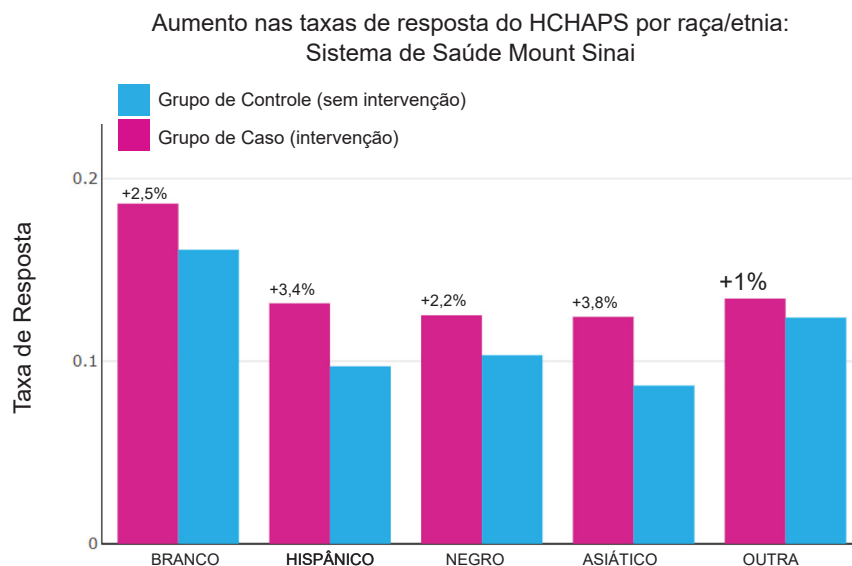
Ao comparar os pacientes que receberam uma visita e um ponto de contato pessoal com os que não receberam, a diferença ficou clara: os pacientes que foram visitados foram mais propensos a completar e enviar suas pesquisas, correlacionando diretamente a intervenção a um maior engajamento. Os dados mostram uma tendência consistentemente positiva, com mais pacientes respondendo às pesquisas após receberem a interação humana.

Por meio desse processo, o Mount Sinai obteve valiosos insights do seu Escritório de Diversidade e Inclusão, destacando como padrões institucionais de longa data frequentemente deixam os pacientes marginalizados se sentindo não ouvidos. Esse sentimento de desamparo se estende aos mecanismos de feedback em ambientes de saúde, onde muitos pacientes, particularmente os de grupos sub-representados, mostram relutância em compartilhar suas experiências.

Villon observou que esse desafio não é exclusivo do Mount Sinai, mas reflete uma questão nacional mais ampla identificada pelos Centros de Serviços Medicare e Medicaid (Centers for Medicare and Medicaid Services, CMS). O CMS reconheceu a relutância dos pacientes de cor em participar de pesquisas e está começando a propor mudanças para abordar essas disparidades. Villon expressou entusiasmo por colaborar com o CMS para desenvolver e implementar estratégias que criem um ambiente mais inclusivo e representativo para o feedback dos pacientes.

## Buscando equidade no feedback dos pacientes

### Aumento nas taxas de resposta do HCAHPS



Taxas de resposta HCAHPS para o sistema de saúde Mount Sinai; desde o lançamento do piloto até hoje (janeiro de 2021 a setembro de 2024)

## Visão do sistema de saúde Mount Sinai



### Lições aprendidas

Villon afirmou que, junto com a corrida para ter a "melhor e mais moderna IA", vem uma responsabilidade. O rápido desenvolvimento da IA na área da saúde trouxe tanto oportunidades quanto desafios, particularmente no que diz respeito à equidade e inclusão. Villon alertou que, embora os sistemas de IA possam fornecer insights significativos, também carregam o risco de perpetuar os preconceitos inerentes aos dados usados para treiná-los. Por exemplo, no início do desenvolvimento de seu modelo de IA, ficou evidente que o sistema destacava desproporcionalmente pacientes de determinados contextos socioeconômicos e educacionais, deixando de lado outros grupos. Reconhecendo o potencial dano, a organização tomou medidas decisivas para corrigir esse desequilíbrio.

O Mount Sinai integrou um componente de equidade no modelo de IA, garantindo que ele levasse em conta uma gama diversificada de pacientes, em vez de reforçar as disparidades existentes. Para Villon, esse processo ressaltou a responsabilidade que as organizações têm ao implantar ferramentas tão poderosas. A IA, ela enfatizou, deve ser orientada pela supervisão humana e por valores que priorizem a justiça e a inclusão.

No centro desse esforço estava o compromisso de Rubinstein de garantir que as vozes de todos os pacientes fossem representadas no processo de feedback. Se deixado sem controle, o modelo de IA teria distorcido os resultados para um subconjunto

restrito da população, particularmente pacientes brancos, abastados e do gênero masculino, ignorando as diversas demografias da área metropolitana de Nova York. Para ela, isso era inaceitável. Para realmente ouvir seus pacientes, o Mount Sinai precisava ouvir de todos, independente do contexto.

Para que isso fosse alcançado, a equipe expandiu deliberadamente seus esforços de alcance, incorporando dados que refletiam uma gama mais ampla de determinantes sociais de saúde. Essa abordagem resultou em feedback que não apenas foi mais representativo de sua população de pacientes, mas também mais confiável e passível de ser colocado em prática. Ao capturar insights de um espectro mais amplo de vozes, a equipe pôde implementar melhorias que beneficiaram todos os pacientes, e não apenas um grupo seletivo.

### Retorno na experiência humana

Esta narrativa destaca a conexão vital com a experiência humana ao enfatizar a parceria, a escuta ativa e a comunicação clara como as principais forças motrizes do engajamento e do valor geral dos cuidados de saúde para todos os pacientes. As disparidades identificadas no Mount Sinai revelaram desigualdades significativas nos cuidados e na comunicação para pacientes de cor. Esses indivíduos não apenas experimentaram piores resultados de saúde, mas também foram menos propensos a compartilhar feedback, apontando para uma falha crítica na parceria e no engajamento.

Através de uma análise focada dos dados com uma lente de equidade, o Mount Sinai alinhou seus esforços com seu compromisso com o anti-racismo e a inclusão. Essa abordagem destaca como a comunicação culturalmente sensível e a escuta intencional podem preencher lacunas nos cuidados e na confiança. Abordar disparidades e amplificar as vozes de comunidades marginalizadas garante que pacientes, famílias e parceiros de cuidados se sintam valorizados, engajados e capacitados para participar plenamente de seus cuidados.

Em última análise, esse compromisso promove uma experiência de saúde mais inclusiva, compassiva e impactante, fortalecendo o vínculo entre as organizações de saúde e as comunidades atendidas.

## Valor organizacional/negócios

- **Força da marca.** As organizações de saúde prosperam com base na força da marca e na reputação na comunidade. Isso é representado em cada encontro que alguém tem com uma organização de saúde. Esforços fortes de experiência moldam as histórias que as pessoas contarão, geram lealdade à organização e incentivam a escolha dos pacientes.<sup>34,35</sup>
- **Eficiência operacional** A implementação de melhorias em processos e operações sozinha pode impactar os gastos de uma organização, mas a eficiência operacional vai além disso. Ela é entregue através de pessoas que têm clareza sobre suas expectativas e estão fundamentadas em processos de comunicação aberta e honesta. O compromisso com a experiência estabelece a base para eficiência operacional e viabilidade financeira.<sup>36,37</sup>

### ESTUDO DE CASO

## Unindo os pontos: Unificando as experiências dos pacientes em diferentes mercados

**Jennifer Carron**, Diretor de Experiência  
BJC Healthcare

### Valor: Organizacional/Negócios

*"A eficiência operacional e a viabilidade financeira são entregues por pessoas que têm clareza sobre suas expectativas e estão fundamentadas em processos de comunicação aberta e honesta."*

### O desafio

A oportunidade identificada no BJC HealthCare (BJC) foi a variação significativa nas experiências dos pacientes entre seus hospitais e clínicas. Na época, a organização operava 18 hospitais em dois estados, Illinois e Missouri. O nível de experiência do paciente variava consideravelmente de um mercado para outro, assim como a participação de mercado da organização nessas regiões.

A liderança reconheceu uma oportunidade de aprender com os mercados que estavam indo bem e compartilhar as melhores práticas em todo o sistema. O objetivo era criar uma experiência mais consistente e excepcional para os pacientes, independente da localização. Essa variação não se limitava aos hospitais; também era evidente nos serviços de cuidados domiciliares e nas práticas médicas da organização, onde a experiência do paciente variava consideravelmente entre os provedores e as práticas individuais.

### Ações tomadas

#### Padronizando o sucesso no BJC HealthCare

**Visitas aos locais.** Para abordar a variação na experiência dos pacientes, o BJC realizou um período de observação de seis meses para entender as diferenças entre os hospitais e clínicas. Isso envolveu observar as experiências reais, incluindo a realização de "visitas acompanhadas" com membros da equipe que fornecem cuidados domiciliares, entrevistas com líderes e engajamento com pacientes e famílias.

Visitas aos locais são uma filosofia central da equipe de experiência do paciente do BJC, fundamentada na crença de que a experiência não pode ser liderada de forma eficaz sem o engajamento direto e compreensão profunda da experiência humana. Inicialmente, Carron visitou pessoalmente vários locais para entender as necessidades e desafios específicos. À medida que a equipe crescia, essa abordagem prática se tornou uma prática padrão.

Antes de cada visita, a equipe se comunica com os líderes locais para identificar áreas de foco ou abordar preocupações específicas. Essa rotina garante que cada local se beneficie de atenção personalizada, enquanto segue práticas padronizadas. Carron também garantiu que os novos membros da equipe seguissem essa abordagem como parte do seu processo de integração, reforçando o compromisso de "estar na experiência" como um alicerce da liderança eficaz. A partir desses esforços, surgiu uma abordagem estruturada.

**Alocação de recursos.** O modelo de suporte foi redesenhado para garantir níveis consistentes de pessoal e alocação de recursos. Anteriormente, a alocação de pessoal para funções relacionadas à experiência do paciente variava amplamente, com alguns hospitais alocando apenas uma fração de um FTE (Equivalente de Tempo Integral (Full-Time Equivalent, FTE)), enquanto outros possuíam equipes dedicadas de cinco ou mais pessoas e pouco foco nos espaços ambulatoriais. O novo modelo padronizou esses papéis e forneceu ferramentas e diretrizes personalizadas para apoiar tanto os líderes da experiência do paciente quanto os líderes departamentais.

Desde a criação do Departamento de Experiência do Paciente, há mais de três anos, foi implementada uma carreira profissional para especialistas em experiência do paciente, com funções dedicadas, trabalho padronizado e treinamentos obrigatórios para progresso na carreira. Atualmente, o departamento opera como uma equipe de especialistas no assunto, completamente dedicada à experiência do paciente, agindo com flexibilidade e agilidade para atender às demandas em constante evolução da área da saúde. Sob a liderança de Carron, que define a estratégia geral, há uma equipe de suporte ao sistema focada em treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de projetos e programas digitais. Todos os membros da equipe apoiam as unidades de saúde em todo o sistema e visitam cada local pelo menos duas vezes ao ano.

Além disso, há uma equipe de suporte operacional que trabalha presencialmente e oferece suporte direto a grupos de hospitais ou clínicas. Esses recursos dedicados são responsáveis pelo desempenho de métricas, implantação de estratégias e treinamento próximo às equipes. Todo o departamento opera em um modelo de "Equipe de Equipes", mobilizando-se para apoio presencial durante a implementação de programas, Eventos Rápidos de Melhoria (RIEs), trabalhos em linhas de serviço e outras atividades. Esse modelo adaptável e multifuncional apoia o crescimento do mercado, garantindo uma experiência altamente confiável em todo o sistema.

**Manual.** O BJC desenvolveu um manual que padronizou o trabalho relacionado à experiência do paciente em todo o sistema. Esse manual incluiu uma estrutura de carreira que consolidou 14 funções diferentes em seis, cada uma com critérios claros para promoção. O desenvolvimento profissional tornou-se uma prioridade, exigindo que os funcionários concluíssem treinamentos

fundamentais, como os cursos do Body of Knowledge do The Beryl Institute, e obtivessem a certificação de Profissional Certificado em Experiência do Paciente (CPXP) em até dois anos para serem promovidos.

A organização criou manuais específicos para diferentes configurações de atendimento, como clínicas, cuidados domiciliares e hospitalares, reconhecendo as necessidades únicas de cada ambiente. Por exemplo, os manuais para clínicas enfatizam a comunicação com médicos, acesso e engajamento dos pacientes durante os tempos de espera, aspectos particularmente relevantes para atendimentos ambulatoriais. Em contrapartida, os manuais hospitalares abordam os principais fatores da Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems (HCAHPS) e outros elementos operacionais mais amplos.

Para garantir acessibilidade e usabilidade, o manual foi integrado ao eixo de qualidade do sistema, que pode ser acessado por um ícone na área de trabalho de todos os funcionários. Esse eixo centralizado inclui todas as ferramentas, manuais e links para recursos de pesquisa e treinamento. O conteúdo é personalizado para cada área de atendimento; por exemplo, os manuais do pronto-socorro diferem dos destinados às unidades de internação, refletindo os fluxos de trabalho e as interações com os pacientes específicos de cada cenário.

A equipe também introduziu trabalhos padronizados baseados em seis elementos-chave derivados das oito lentes do Experience Framework (guia de experiência) do The Beryl Institute. Sob a lente da "cultura", por exemplo, esperava-se que os líderes realizassem visitas regulares às suas equipes, enquanto os líderes de experiência do paciente eram responsáveis por integrar novos líderes, garantindo que eles compreendessem o propósito e a metodologia dessas visitas. Esse trabalho padronizado foi apoiado por uma ferramenta de avaliação que analisava a adesão dos líderes a essas práticas e identificava áreas de melhoria.

Esses esforços resultaram em melhorias significativas. No início, muitos hospitais eram classificados entre duas e quatro estrelas. Em outubro de 2024, todos os hospitais alcançaram classificações de quatro e cinco estrelas, demonstrando o impacto transformador de uma abordagem padronizada e baseada em dados para a experiência do paciente.

**Conselho de pacientes e famílias (PFAC).** Sob a liderança de Carron, a equipe estabeleceu uma rede de conselhos de pacientes e famílias (PFACs) em todo o sistema. Esses conselhos incluem PFACs para pacientes e famílias com condições como anemia falciforme, saúde da mulher e do bebê, e câncer, além de PFACs locais em hospitais e um conselho digital composto por 2.300 membros. Diferente das abordagens tradicionais, os objetivos de recrutamento dos PFACs do BJC incluem a formação de uma composição demográfica específica, garantindo que esses conselhos representem a diversidade da população de pacientes. Além disso, os conselheiros participam

de diversos Conselhos e Comitês. Esses conselhos desempenham um papel essencial nas estratégias do BJC, servindo como recursos valiosos para criação colaborativa de processos, programas ou produtos novos ou aprimorados, fornecendo insights de mercado e testando mudanças potenciais.

**Programa de imersão cultural.** O BJC adota uma abordagem transformadora para a integração de novos líderes em experiência do paciente (PX) por meio de seu programa de imersão cultural. O programa começa com o líder trabalhando, na primeira semana de trabalho, como membro da equipe de Serviços Ambientais (Environmental Services, EVS), sem revelar o cargo para o qual foi contratado.

Essa imersão tem múltiplos propósitos. Primeiro, proporciona uma visão em primeira mão da cultura e do ambiente atuais antes de passarem pela orientação formal. "Você pode ensinar alguém sobre a cultura ou dizer quais são os valores da organização", explicou Carron, "mas a melhor e mais rápida maneira de entender o estado atual é ter experiência com ele e ser parte dele." Carron destacou que esse método evidencia as diferenças, por vezes marcantes, entre a promessa da marca e a realidade da marca – a diferença entre o que se diz ser os valores e como eles são realmente vivenciados. Essa experiência única e sem filtros é fundamental para fornecer ao líder uma compreensão operacional mais profunda durante sua integração no novo papel.

Trabalhando como parte da EVS, os novos líderes ganham uma perspectiva autêntica de como as equipes funcionam e como a prestação de cuidados é vivida ao lado do paciente. Eles testemunham interações genuínas, pois seu papel não é percebido como uma ameaça pela equipe, evitando comportamentos performáticos que frequentemente ocorrem na presença de líderes. Além disso, os funcionários da EVS possuem um conhecimento único do ambiente físico do hospital, permitindo que os líderes se familiarizem rapidamente com a estrutura do local.

Outro aspecto significativo do programa é seu papel em abordar as dinâmicas hierárquicas dentro da área da saúde. Os líderes podem observar se as equipes operam de forma inclusiva ou se funções como a da EVS são excluídas da "cultura de equipe" no ecossistema. Essa visão ampla oferece insights críticos sobre como as equipes funcionam de forma colaborativa ou sob silos hierárquicos. Carron compartilhou: "Esse programa nos permitiu melhorar a colaboração e a valorização do papel de todos no cuidado. Contudo, a hierarquia é sistêmica na saúde, e este programa serve como uma verificação de nosso progresso."

Após a imersão, os líderes são reintroduzidos à equipe de EVS em seus papéis de Experiência do Paciente. Durante essa reintrodução, os líderes demonstram apreço à equipe de EVS por serem professores essenciais para ajudar o líder a fazer a integração. A etapa final do programa é uma avaliação de liderança sobre a "realidade da marca" da organização e o

desenvolvimento de um plano de engajamento de 90 dias, incluindo a observação de outras equipes. O resultado é uma compreensão clara das oportunidades e desafios culturais, permitindo que os líderes direcionem seus esforços de forma mais eficaz.

Carron reconheceu que o momento da imersão é um componente crítico para evitar que ela se assemelhe ao programa de TV *Undercover Boss* (Chefe Espião). A diferença é que, ao começar com essa imersão no primeiro dia, os líderes não chegam com preconceitos ou expectativas, nem procuram identificar quem está certo ou errado. Em vez disso, eles aprendem organicamente "o que é". Diferente do *Undercover Boss*, onde o líder conhece as expectativas, o Programa de Imersão Cultural do BJC permite que o líder experimente a cultura de forma não filtrada antes de conhecer as expectativas. Essa etapa inicial é fundamental para acelerar a capacidade do líder de compreender o ambiente de sua área de responsabilidade e construir relacionamentos com aqueles que dão vida à nossa cultura.

Carron, com muitos anos de experiência como líder operacional e formação em gestão de operações, compreende a importância de uma abordagem focada no longo prazo. Embora essa estratégia exija paciência, especialmente quando uma vaga permanece aberta por meses, ela traz grandes benefícios a longo prazo. "Se você investir tempo na etapa inicial," observou Carron, "isso melhora exponencialmente o valor da avaliação de 90 dias."

O programa recebeu feedback amplamente positivo, demonstrando sua capacidade de alinhar líderes à cultura do hospital, criando uma base sólida para uma liderança impactante.

## Resultados

### Impulsionando crescimento e valor: Melhorando o acesso digital e o desempenho baseado em valor

A transformação da experiência do paciente no BJC trouxe resultados tangíveis em múltiplas dimensões, como crescimento de mercado e mudanças culturais. Os principais resultados incluem: melhoria no acesso digital e no desempenho baseado em valor. Alinhamento cultural mais profundo por meio de avaliações orientadas por valores. Com foco na melhoria de métricas operacionais e na experiência humana, o BJC conseguiu impulsionar o crescimento, promover mudanças culturais significativas e elevar o cuidado ao paciente em hospitais, serviços de atendimento domiciliar e clínicas.

Além do aumento nas classificações hospitalares, a equipe do BJC concentrou-se em melhorar o acesso digital, a aquisição e a retenção de pacientes, especialmente nos cuidados primários. Treinamentos para médicos sobre otimização de operações em clínicas e geração de novos encaminhamentos de pacientes foram fundamentais para esse crescimento.

Embora números específicos não estivessem disponíveis durante a discussão, relatórios públicos recentes confirmaram a expansão do mercado, especialmente em cuidados primários, demonstrando o retorno direto dessas iniciativas.

Outro indicador chave do sucesso da organização é o desempenho baseado em valor. Com classificações mais altas em todo o sistema, houve um aumento notável em resultados baseados em valor, refletindo o impacto financeiro e operacional das melhorias na experiência dos pacientes

### Mudanças culturais: Um foco em valores e respeito

Reconhecendo a importância de alinhar a cultura aos resultados, a organização incorporou cinco perguntas orientadas por valores em pesquisas pós-alta hospitalar para pacientes e funcionários. Essas perguntas fornecem uma visão abrangente da experiência humana, cobrindo aspectos como respeito e segurança.

As perguntas foram desenvolvidas em colaboração com conselheiros de pacientes e famílias, que ofereceram insights cruciais sobre como os valores de trabalho em equipe, excelência, compaixão, respeito e segurança são percebidos do ponto de vista do paciente. Esses dados destacaram pontos fortes culturais e também identificaram oportunidades de alinhamento e melhoria.

O trabalho cultural evoluiu ainda mais após a fusão com o Saint Luke's, um sistema de saúde baseado em Kansas City. A fusão quase dobrou o tamanho da organização, expandindo-a para 28 hospitais e 44.000 colaboradores, exigindo uma reavaliação dos valores e da cultura compartilhados. Embora ambas as organizações tivessem bases culturais semelhantes, o processo de integração revelou diferenças sutis. Como parte dessa transição, o conselho consultivo de pacientes e famílias contribuiu ativamente para moldar a cultura unificada, garantindo a harmonização dos valores em todo o sistema ampliado.

### Lições aprendidas

Refletindo sobre a jornada, surgiram várias lições importantes que podem orientar outras pessoas que empreendem iniciativas semelhantes.

**Aproveitamento de recursos.** Primeiramente, o uso estratégico de recursos atuais, como os oferecidos pelo The Beryl Institute, mostrou-se inestimável. A estrutura das oito lentes estratégicas forneceu um ponto de partida eficaz, ajudando a categorizar esforços e estruturar o trabalho. Além disso, serviu de apoio à narrativa essencial para obter o apoio de partes interessadas importantes. Carron observou que, em áreas de baixo desempenho, os papéis voltados à experiência do paciente estavam frequentemente limitados à coleta e ao relatório de dados, como as métricas de HCAHPS. Isso restringia o progresso. Ao utilizar as ferramentas do The Beryl Institute e adaptá-las às necessidades da organização, a equipe conseguiu redefinir a narrativa

e alcançar melhorias mensuráveis.

**Criar uma rede de pares.** Outra lição vital foi a importância de construir uma rede de pares. O envolvimento com profissionais de experiência do paciente em todo o país abriu portas para ideias inovadoras e soluções práticas. Carron enfatizou o valor de aprender com outras pessoas que já enfrentaram desafios semelhantes. "Há tantas pessoas inteligentes por aí, muito mais inteligentes do que eu", ela comentou, destacando o poder da colaboração e do conhecimento compartilhado.

Além disso, Carron percebeu o potencial inexplorado dos líderes de experiência do consumidor fora da área da saúde. Ao se conectar com profissionais de setores como hospitalidade e varejo, campos conhecidos por culturas de serviço excepcionais, no início do desenvolvimento do programa, ela poderia ter tido insights sobre como gerenciar mudanças em larga escala e promover uma forte cultura organizacional no início do processo. Aprender com os sucessos e fracassos nesses setores provou ser uma experiência reveladora, oferecendo perspectivas valiosas que se estendem além da área da saúde.

**Encontrar engajamento e criar adesão.** Outro aprendizado essencial foi sobre a importância de gerar engajamento e adesão - desafios comuns para líderes de experiência do paciente. Carron frequentemente se depara com perguntas como: "Como faço para que as pessoas se importem com isso? Como faço para engajá-las?" Ela compartilha uma verdade simples, porém impactante: *tudo* em uma organização impacta a experiência do paciente. Seja ao focar em uma iniciativa específica, como melhorar o ambiente hospitalar, ou ao apoiar a implementação de uma nova ferramenta como a Epic, os líderes de experiência do paciente devem garantir que sua voz seja ouvida em projetos multifuncionais. Ao se posicionarem como parte integrante dessas iniciativas e ao incorporar a perspectiva do paciente nos esforços organizacionais, os líderes podem demonstrar sua relevância e impacto.

Mesmo que inicialmente enfrentem resistência ao ganhar adesão para métricas específicas, contribuir para outras prioridades organizacionais ajuda a construir confiança. Ela explica: "Você prova seu valor por meio dessas colaborações." Essa abordagem não só traz a voz do paciente para projetos mais amplos, mas também ajuda a estabelecer credibilidade, facilitando o lançamento de iniciativas independentes no futuro.

Carron ressalta que essa lição é aplicável a qualquer setor ou nível de liderança. Ao alinhar objetivos organizacionais com uma mentalidade centrada no paciente, os líderes podem transformar percepções e gerar engajamento significativo.

Carron é clara em seus conselhos: comece utilizando recursos já existentes, adapte-os às necessidades

de sua organização, seja ágil e não hesite em buscar orientação tanto de líderes da área da saúde quanto de outros setores. Essas estratégias, quando combinadas com um compromisso com a colaboração e o aprendizado, podem abrir caminho para mudanças significativas e sustentáveis.

### **Retorno na experiência humana**

Essa jornada de transformação do BJC está diretamente ligada ao conceito de eficiência operacional ao enfatizar o vínculo crucial entre pessoas, cultura e melhorias de processos. Embora melhorias operacionais e de processos certamente contribuam para reduzir despesas e melhorar o funcionamento geral, o sucesso dessas iniciativas depende das pessoas que as conduzem. Ao alinhar a liderança da organização, os colaboradores e os pacientes em torno de expectativas compartilhadas e fomentar uma comunicação aberta

e honesta, o BJC estabeleceu uma base sólida para a eficiência operacional e a viabilidade financeira.

Por meio da integração de melhorias na experiência do paciente, desenvolvimento da equipe e colaboração entre departamentos, a organização alcançou avanços operacionais e criou um ambiente onde os funcionários se sentem capacitados para contribuir e sustentar essas mudanças. Incorporando a voz do paciente na cultura e nos processos de tomada de decisão, o BJC garantiu que sua eficiência operacional não fosse apenas sobre redução de custos, mas sobre juntar os pontos entre a promessa da marca e a realidade dela. Isso resultou na criação de valor em todo o sistema, levando a um desempenho financeiro mais forte e a melhores resultados para os pacientes nas comunidades atendidas.

## ESTUDO DE CASO

# Aprender hoje, liderar amanhã: Capacitando líderes de experiência na Promise Partnership Care Experience Collaborative

**Brant J. Oliver**, PhD, MS, MPH, FNP-BC, PMHNP-BC, CPXP

Vice-Presidente do sistema para experiência assistencial, The Value Institute, Dartmouth Health

## Valor: Organizacional/Negócios

*"O compromisso com a experiência estabelece a base para eficiência operacional e viabilidade financeira."*

## O desafio

Como o maior sistema de saúde de New Hampshire e recém-organizado como um sistema multicentro, o Dartmouth Health enfrentou um momento crucial em sua evolução. Historicamente, os hospitais dentro do sistema operavam como entidades separadas e eram vagamente afiliados. Esse modelo descentralizado tornou desafiador alinhar esforços para melhorar a experiência do paciente em escala em todo o sistema de saúde.

Em 2023, o Dartmouth alcançou um marco importante: a criação de seu primeiro comitê de nível sistêmico para experiência de cuidados. Este comitê, que reporta ao Comitê de Qualidade do sistema e ao Conselho de Administração, formalizou o compromisso da organização com a melhoria da experiência e criou uma estrutura de governança para alinhar esforços em todo o sistema.

A reorganização do sistema também criou uma oportunidade transformadora para unificar as iniciativas de experiência de cuidados sob um plano estratégico de aprendizado coeso e abrangente, desenvolvido por pacientes, clínicos e líderes de diversas áreas do sistema. Essa abordagem possibilitou melhorias escaláveis na experiência do paciente por meio de uma abordagem em rede. "Essa mudança nos permitiu fazer o que sistemas de saúde mais maduros adotaram há anos: trabalhar de forma coesa como um sistema integrado," compartilhou Brant Oliver.

O plano estratégico resultou na criação da Care Experience Collaborative, uma iniciativa incorporada à Promise Partnership, o sistema de Aprendizagem em Saúde da organização. A iniciativa busca fornecer aos novos líderes de experiência de cuidados treinamento e suporte abrangentes, incluindo treinamento de conteúdo para obter a certificação CPXP, construir expertise em suas respectivas áreas e desenvolver habilidades em Lean Six Sigma para fortalecer suas capacidades de melhoria.

O objetivo final do Dartmouth é elevar o desempenho em todo o sistema para exceder o percentil 75º no comparativo nacional, um limiar essencial para alcançar a designação de centro de excelência. Embora sua aspiração de longo prazo seja classificar-se entre os sistemas de melhor desempenho, atingir esse limiar em todo o sistema representaria uma vitória significativa e um marco crítico em sua jornada.

## Ações tomadas

As ações tomadas para apoiar a comunidade de experiência de cuidados do Dartmouth, referida como "experiência do paciente" ou "experiência humana" em outros sistemas, incluíram o fornecimento de ferramentas, treinamento e um espaço seguro para compartilhamento de ideias. Também foi dada ênfase à medição do progresso de forma coletiva, utilizando dados das pesquisas HCAHPS e CAHPS, rondas em tempo real e outros insumos para orientar os esforços de melhoria e ampliar os sucessos em todo o sistema. A Promise Partnership inclui vários componentes integrados para apoiar essas ações:

- 1. Treinamento e certificação:** Líderes de todo o sistema receberam treinamento abrangente em experiência do paciente (obtendo a certificação CPXP) e ciência da melhoria (Lean Six Sigma). Esse foco duplo garantiu que os líderes estivessem bem preparados para entender suas áreas de atuação e promover mudanças significativas.
- 2. Treinamento de equipe e liderança:** Os líderes recém-certificados foram imediatamente capacitados a liderar equipes de melhoria em suas respectivas unidades. Essas equipes foram apoiadas por treinadores certificados Lean Six Sigma Black Belt, especialistas em melhoria que forneceram orientações e ajudaram a superar desafios. Para assegurar alinhamento e suporte, o líder de experiência de cuidados de cada unidade atuou como patrocinador, encarregado de remover barreiras e promover o trabalho.

3. **Colaborativo mensal de aprendizado:** No núcleo da Promise Partnership estava uma comunidade de prática mensal, onde equipes de todo o sistema se reuniam para:
  - Compartilhar melhores práticas e soluções inovadoras.
  - Abordar barreiras de forma colaborativa.
  - Revisar dados de resultados em tempo real, como as pontuações do HCAHPS e CAHPS, para avaliar o impacto das intervenções realizadas.
  - Promover uma cultura de aprendizado mútuo e com responsabilidade.
4. **Aplicação rápida de habilidades:** Um insight fundamental surgiu durante a implementação do programa: os indivíduos que concluíram o treinamento precisavam de oportunidades imediatas para aplicar suas novas habilidades. A iniciativa abordou isso ao integrar de forma fluida os líderes recém-certificados em projetos de melhoria. Essa abordagem de "aprender hoje, liderar amanhã" não apenas empoderou os líderes, mas também acelerou o progresso.
5. **Pesquisa e publicação:** O Dartmouth incorporou pesquisa e atividades acadêmicas na iniciativa. Ao estudar e documentar o impacto da Promise Partnership, a organização visa contribuir para o campo mais amplo de melhoria da experiência do paciente. Os planos para publicar os resultados em periódicos como o Patient Experience Journal já estão em andamento.

Embora o trabalho ainda esteja em andamento, a Promise Partnership já demonstrou sucesso em quebrar barreiras e promover a colaboração. Equipes em todo o sistema de saúde não estão apenas melhorando a experiência do paciente, mas também cultivando uma força de trabalho mais forte e empoderada na área de experiência de cuidados. Ao fornecer aos líderes as ferramentas, suporte e responsabilidade para liderar a mudança, o Dartmouth está criando uma estrutura sustentável para a melhoria em todo o sistema, orientada pela experiência.

## Métricas/Resultados principais

A iniciativa Promise Partnership integra a tomada de decisões orientada por dados em seu núcleo, utilizando métricas robustas para acompanhar o progresso, informar melhorias e impulsionar todo o sistema. Reconhecendo a complexidade de alcançar mudanças mensuráveis nas pontuações de experiência do paciente, a equipe elaborou uma abordagem multifacetada para garantir que os locais não apenas compreendam seu progresso, mas também se sintam motivados pelos sucessos incrementais ao longo do caminho.

## Painéis visuais e dados em tempo real

Para apoiar os esforços da colaboração, o Dartmouth desenvolveu painéis visuais que exibem métricas críticas em tempo real. Esses painéis agregam indicadores chave, incluindo as métricas HCAHPS e CAHPS, fornecendo às unidades insights acionáveis sobre seu desempenho.

"Os painéis são ferramentas dinâmicas", explicou Oliver. "Os sites podem ver como seus resultados estão evoluindo em tempo real, permitindo que as equipes acompanhem seu progresso e tomem decisões informadas baseada em dados." "Esse nível de transparência fomenta o engajamento e impulsiona ações direcionadas."

Além dos indicadores de resultados, o Dartmouth utiliza medidas de processo como indicadores de sucesso anteriores. Usando a escala de progresso do Institute for Healthcare Improvement (Institute for Healthcare Improvement, IHI), a equipe pode quantificar os avanços em seu trabalho de melhoria. Essa escala do IHI mede o progresso da colaboração através de etapas definidas de melhoria. À medida que as unidades completam mais etapas, suas pontuações aumentam, sinalizando progresso antes mesmo que métricas de resultado, como classificações de estrelas, reflitam o impacto.

"Esta ferramenta nos dá poder preditivo", compartilhou Oliver. "Mesmo que as classificações por estrelas levem tempo para mudar, ver melhorias no desempenho do processo tranquiliza as equipes de que estão no caminho certo." "É uma medida antecipada que fortalece a confiança na jornada em direção a melhores resultados."

## Rondas em tempo real e uso de dados localizados

Além dos painéis em todo o sistema, o Dartmouth incorpora dados de rondas em tempo real no ciclo de feedback do colaborativo. Esses dados fornecem insights diretos sobre as experiências de pacientes e familiares, permitindo que as equipes os analisem e ajam imediatamente. O uso da tecnologia para resumir e compartilhar esses achados enriqueceu a compreensão do colaborativo sobre os aspectos qualitativos e quantitativos da experiência de cuidados.

No nível local, as equipes de melhoria trabalham em colaboração robusta com treinadores especialistas Lean Six Sigma Black Belt, que as orientam na revisão e interpretação de dados. Essa abordagem prática e localizada complementa os webinars mensais em todo o sistema, nos quais as equipes compartilham progressos, celebram conquistas e discutem desafios.

## Dados para melhoria, não para responsabilização

Um dos pilares da filosofia do colaborativo é redefinir a forma como os dados são utilizados. O Dartmouth evita intencionalmente utilizar métricas como ferramentas de

juízo ou responsabilização. Em vez disso, o foco está em utilizar os dados para inspirar e orientar melhorias.

"Há muito medo em relação aos dados na área da saúde, especialmente entre os administradores, que frequentemente se sentem julgados pelas suas métricas de desempenho", explicou Oliver. "Trabalhamos arduamente para promover uma cultura onde os dados são vistos como uma ferramenta para o crescimento, e não para a culpa." A mensagem é: "Você está aqui, você quer chegar neste ponto, e é assim que você está progredindo."

Durante os webinars mensais, essa filosofia é reforçada ao celebrar os sucessos em todo o sistema. Por exemplo, quando uma unidade alcança um marco significativo, sua conquista é destacada como um exemplo para os outros. "Não se trata de punir aqueles que ainda não chegaram lá", enfatizou Oliver. "É sobre mostrar o que é possível e incentivar todos a permanecer no caminho da melhoria."

## Lições aprendidas

Uma estratégia centrada nas pessoas é um pilar do sucesso do Dartmouth, independente dos métodos ou ferramentas específicos empregados. "Embora não seja necessário que as organizações repitam cada detalhe da abordagem do Dartmouth, ter estruturas fundamentais em vigor, adaptadas ao contexto único da sua organização, pode aumentar significativamente a probabilidade de sucesso", disse Oliver.

Um exemplo notável são os eventos de aprendizado bianuais no Dartmouth. Semelhantes a mini conferências, os eventos não se limitam a compartilhar resultados, mas a fomentar energia, colaboração e conexão entre os participantes. O entusiasmo e as trocas durante esses encontros são tão críticos quanto o foco em métricas como as pontuações de HCAHPS.

Além disso, ao cultivar um senso de comunidade, inclusão e pertencimento dentro das equipes de Experiência do Paciente do Dartmouth, o sistema de saúde tem observado um crescente senso de orgulho e identidade no trabalho de seus membros. Essa transformação cultural é tão vital para alcançar o sucesso a longo prazo quanto as melhorias mensuráveis pelas quais eles se esforçam.

A jornada para legitimar o campo da experiência tem sido transformadora no Dartmouth. O que antes era visto como um esforço periférico agora está sendo reconhecido como um elemento central e indispensável da qualidade e segurança no cuidado à saúde. "No Dartmouth Health, integramos a experiência como uma competência central de qualidade, posicionando-a como um componente crítico para alcançar os objetivos organizacionais." "Sem isso, alcançar marcos significativos de qualidade e segurança é improvável", relatou Oliver.

Essa mudança destaca uma verdade essencial: não

se pode depender exclusivamente de melhorias mecânicas. A evidência é clara: focar exclusivamente em metodologias padrão de melhoria de desempenho limita o potencial para mudanças impactantes. Ao integrar a experiência nesses esforços, as organizações liberam maiores oportunidades de fazer progressos e alcançar resultados que realmente refletem as necessidades e expectativas dos pacientes e cuidadores. Essa evolução representa não apenas um progresso nas métricas, mas um crescente senso de orgulho em elevar a experiência ao seu lugar de direito no centro da melhoria da saúde.

Quantificar o impacto financeiro desses esforços pode ser desafiador, mas a conexão com os resultados organizacionais é clara. Por exemplo, melhorar as classificações de estrelas teve um impacto positivo direto nos resultados financeiros da instituição. Além disso, melhorar a experiência do paciente também impulsiona melhorias na qualidade, segurança e no engajamento da força de trabalho, todos os quais têm implicações financeiras significativas.

Em uma escala menor dentro do sistema de saúde Dartmouth, essas iniciativas estão ajudando a construir a capacidade interna, reduzir a rotatividade voluntária e melhorar os resultados. Oliver destacou que perder um único funcionário pode custar mais de \$100.000 para uma organização. Manter as equipes de experiência de cuidados por pelo menos cinco anos poderia, potencialmente, economizar milhões para o sistema. Até o momento, apenas um profissional de experiência de cuidados deixou sua função no Dartmouth, enquanto vários novos membros se juntaram à equipe.

Embora esse esforço não seja o único fator responsável pela retenção no Dartmouth, ele tem desempenhado um papel significativo. A melhoria da estabilidade financeira do sistema de saúde e a introdução do seu primeiro plano estratégico também contribuíram para criar uma empresa mais robusta e legítima. Juntos, esses fatores demonstram o valor de investir na experiência do paciente e da força de trabalho, tanto de maneiras mensuráveis quanto intangíveis.

O colaborativo de aprendizagem de experiência de cuidados do Dartmouth Health oferece um estudo de caso convincente sobre como uma abordagem centrada nas pessoas, juntamente com planejamento estratégico e esforços de construção de comunidade, pode impulsionar melhorias transformadoras na experiência do paciente e da força de trabalho. Enraizada no reconhecimento de que a experiência de cuidados é uma competência essencial para alcançar os objetivos de qualidade e segurança, essa iniciativa transformou o campo de uma preocupação periférica para um pilar central da estrutura estratégica da organização. Ao promover a inclusão, capacitar as equipes de cuidados e integrar a experiência na cultura do sistema de saúde, o Dartmouth Health não apenas melhorou os resultados, mas também construiu resiliência organizacional.

## Retorno na experiência humana

Quantificar o retorno sobre o investimento para o trabalho de experiência continua sendo um desafio, especialmente ao traduzir melhorias qualitativas em métricas financeiras diretas. No entanto, o Dartmouth Health observou benefícios indiretos claros:

- 1. Avaliações de estrelas e saúde financeira:**  
A melhoria na experiência do paciente está correlacionada com avaliações de estrelas mais altas, o que, por sua vez, beneficia o desempenho financeiro da organização.
- 2. Engajamento e retenção da força de trabalho:**  
Ao capacitar e desenvolver as equipes de Experiência do Paciente, o Dartmouth Health reduziu significativamente a rotatividade nessas funções. A economia potencial de custos com a retenção dessas equipes, estimada em mais de \$100.000 por funcionário, ilustra o valor tangível do programa.
- 3. Construção de capacidade sistêmica:**  
O colaborativo de aprendizado não apenas desenvolveu especialidades técnicas em ciência de melhorias, mas também aumentou a capacidade organizacional para sustentar essas mudanças ao longo do tempo, melhorando os resultados de qualidade e segurança.
- 4. Implementação específica ao contexto:**  
O sucesso dessa colaboração não está vinculado a um plano rígido, mas sim à adaptação das estruturas e estratégias para se adequar ao contexto único de cada local. Princípios básicos, como construir uma comunidade, alinhar com metas estratégicas e criar mecanismos de feedback, podem ser adaptados para se adequar às diferentes realidades organizacionais.
- 5. O papel do planejamento estratégico:**  
A introdução de um plano estratégico formal foi um divisor de águas para o Dartmouth Health. Pela primeira vez, a Experiência do Paciente foi vista como uma prioridade legítima em toda a organização, vinculada a objetivos organizacionais mais amplos. O plano estratégico criou uma base para responsabilidade, alinhamento e investimento contínuo nos esforços de melhoria.
- 6. Seguindo adiante apesar dos desafios:**  
Por fim, o Dartmouth Health aprendeu que é fundamental fomentar um senso de continuidade de esforços, mesmo em contextos desafiadores, como uma recente crise financeira. Embora o colaborativo de Experiência do Paciente não tenha sido o único fator impulsionador do sucesso, ele desempenhou um papel crucial ao ajudar a organização a emergir das dificuldades mais forte e mais focada.

servirão como um ponto de referência para ampliar e garantir a sustentabilidade das melhorias. Os esforços já começaram a mudar a cultura, legitimando o campo da experiência e demonstrando que, com a estratégia certa voltada para as pessoas, a transformação significativa não é apenas possível, é inevitável.

À medida que o Dartmouth Health continua sua jornada, as lições aprendidas com este colaborativo



# The Promise Partnership

## Um sistema de saúde de aprendizagem de coprodução

No Dartmouth Health, fizemos a promessa de aproveitar a experiência de TODOS, equipes clínicas, pesquisadores, professores e alunos, funcionários administrativos, pacientes e parceiros de cuidados, para criar uma organização que aprende continuamente, melhora, realiza pesquisas e avança o entendimento mundial sobre saúde e doenças.

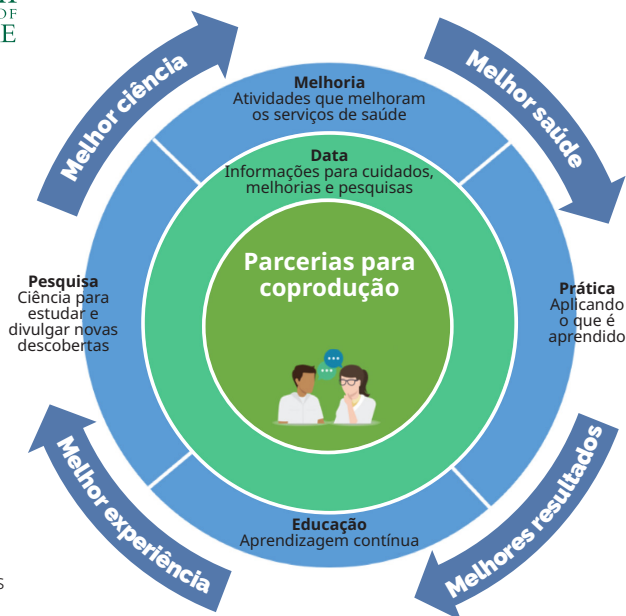
Uma colaboração estratégica entre o sistema Dartmouth Health e a Geisel School of Medicine de Dartmouth, a "The Promise Partnership" é construída em torno de dois elementos principais:

- 1) **Coprodução:** equipes clínicas, pesquisadores, professores e alunos, funcionários administrativos, pacientes e parceiros de cuidado trabalhando em parceria para criar cuidados de saúde juntos
- 2) **Sistema de Saúde Baseado em Aprendizado:** uso contínuo de informações clínicas e relatadas pelos pacientes, além de evidências científicas, para informar o cuidado, a melhoria e a pesquisa.

### Sistema de saúde de aprendizagem de coprodução

Pacientes, familiares e profissionais de saúde estão no centro da criação conjunta de cuidados de saúde.

- Dados e experiências são então integrados com evidências e pesquisas e colocados em prática, conectando o melhor das ciências da saúde modernas com a sabedoria e a experiência vivida da nossa comunidade.
- Isso cria um ciclo de feedback natural de aprendizado contínuo. Como resultado, os pacientes recebem cuidados de maior qualidade, mais seguros e mais eficientes e, por sua vez, o Dartmouth Health se torna um lugar melhor para trabalhar e prestar esses cuidados.



### Experiência de cuidado de aprendizagem colaborativa

A Promise Partnership, uma parte fundamental do plano estratégico de experiência assistencial do sistema de saúde, foi recentemente integrada ao Departamento de Experiência de Cuidados. Essa integração é natural, pois os conceitos de coprodução e experiência de cuidados estão intimamente ligados, o projeto colaborativo da assistência à saúde pode melhorar a experiência tanto dos pacientes quanto da força de trabalho. A partir de sua base na experiência de cuidados, a Promise Partnership busca engajar diversas outras partes da organização para conectar a expertise de todos.

As equipes em todo o sistema estão envolvidas em atividades para melhorar a experiência de cuidados, com o apoio do nosso sistema de saúde baseado em aprendizado. Elas têm acesso a treinamento de melhoria e a uma colaboração voltada para melhorias, onde podem compartilhar as melhores práticas e aprender umas com as outras. Isso também oferece oportunidades para os membros da equipe receberem treinamento e certificação em melhoria na área da saúde, além de possibilitar pesquisas para estudar os resultados desse trabalho de melhoria.

Para mais informações sobre a Promise Partnership no Dartmouth Health, entre em contato conosco pelo e-mail: [Office.of.Care.Experience@hitchcock.org](mailto:Office.of.Care.Experience@hitchcock.org)

Para saber mais sobre o sucesso do nosso sistema de saúde piloto Learning Health System (sistema de aprendizado de saúde), uma parceria com o Dartmouth Institute for Health Policy and Clinical Practice e o Dartmouth Cancer Center, visite nosso site da [Promise Partnership](#). Logo lançaremos um novo site na intranet do Dartmouth Health, previsto para a primavera de 2024.

"Juntos, reunimos todo o poder de nossa expertise coletiva para oferecer o melhor cuidado possível aos nossos pacientes, nossa equipe e nossas comunidades."

## Valor comunitário/para o consumidor

- **Acesso e bem-estar da comunidade:** As organizações de saúde também devem vincular o impacto que têm em suas comunidades como um valor fundamental percebido na experiência. Um compromisso com a experiência inspira esforços para ir além das paredes dos ambientes tradicionais de atendimento e explorar novos modelos e formas de cuidado. Isso também exige esforços ativos para garantir o acesso expandido a cuidados e um compromisso com a elevação da saúde das comunidades nas quais as organizações de saúde operam.<sup>38,39</sup>
- **Equidade garantida.** Uma parte essencial da experiência de uma organização é o foco em garantir equidade, criando caminhos mais fáceis e acessíveis para cuidados e tratamentos, e trabalhando para desmontar as disparidades ainda evidentes no cotidiano do sistema de saúde. Isso requer intencionalidade e propósito. Uma estratégia de experiência eficaz só pode ser plenamente eficaz se funcionar para todos na comunidade que uma organização de saúde atende.<sup>40-42</sup>

### ESTUDO DE CASO

## Combate à insegurança alimentar: O ROI da priorização das necessidades da comunidade

**Renee Hastick-Motes**, Vice-Presidente Sênior/Diretora de Relações Externas e Presidente, Fundação ICARE de St. John

**Edison Bond**, Diretor de Experiência, Episcopal Health Services

### Valor: Comunidade/Consumidor

*"Uma parte essencial da experiência de uma organização é o foco em garantir equidade, criando caminhos mais fáceis e acessíveis para cuidados e tratamentos, e trabalhando para desmontar as disparidades ainda evidentes no cotidiano do sistema de saúde."*

### O desafio

No auge da pandemia de COVID-19, Renee Hastick-Motes e sua equipe do hospital Episcopal Health Services (EHS) estavam lidando com uma realidade alarmante: a insegurança alimentar havia se tornado uma das questões mais críticas da comunidade.

Como um hospital de apoio, localizado na Península de Rockaway, no bairro Queens, na cidade de Nova York, o EHS realizou uma avaliação das necessidades de saúde da comunidade. Os resultados ressaltaram não apenas o fardo persistente de doenças crônicas, como obesidade e diabetes, mas também a crescente pressão da escassez de alimentos. O EHS reconheceu que, sem acesso a alimentos nutritivos, a saúde de muitos pacientes continuaria a piorar, aprofundando o ciclo de maus resultados de saúde.

### Ações tomadas

Reconhecendo uma oportunidade crítica, o EHS se concentrou em tomar ações rápidas, mas seguras.

No entanto, a resposta avassaladora e a necessidade visível levaram a uma reavaliação. A equipe começou a criar estratégias, fazendo perguntas chave: *Quantas famílias eles poderiam alcançar?* Com aproximadamente 44.000 indivíduos visitando o departamento de emergência anualmente e uma comunidade de 144.000 residentes na Península de Rockaway, o EHS considerou cuidadosamente o impacto que poderiam atingir.

No início, a equipe se reuniu para encontrar soluções, como a criação de uma despensa de alimentos no local, mas logo enfrentaram obstáculos logísticos: espaço limitado, falta de financiamento operacional e falta de pessoal suficiente. A ideia foi deixada de lado até que a COVID-19 apresentasse uma nova perspectiva urgente. Com as pessoas faltando a consultas e evitando ir ao supermercado por medo de exposição ao vírus, o hospital viu uma oportunidade. Quando o EHS posicionou sua unidade móvel de saúde do lado de fora do hospital para a vacinação contra a COVID, o sistema de saúde, com sua equipe de saúde para a população, refez a conexão com a *Campaign Against Hunger* (Campanha contra a fome) e perguntou: "E se trouxermos um caminhão de alimentos ao

lado da unidade móvel de saúde para oferecer produtos frescos e alimentos não perecíveis às pessoas que vêm tomar as vacinas contra a COVID?"

No primeiro dia, a fila de pessoas se estendia ao redor do quarteirão. "As pessoas não estavam vindo apenas para a vacina contra a COVID." "Para ser honesta, elas estavam vindo principalmente pela comida", ela lembrou.

Percebendo o potencial de combater a insegurança alimentar de forma contínua, o hospital se comprometeu a manter o caminhão de alimentos em operação mesmo após a diminuição da demanda pelas vacinas. Duas vezes por mês, o caminhão retorna à comunidade, garantindo que os moradores possam ter alimentos frescos e nutritivos. Essa iniciativa também teve um efeito sutil, mas promissor, no engajamento com a saúde: os pacientes começaram a se sentir mais confortáveis em comparecer a consultas regulares, sabendo que tanto suas necessidades de saúde quanto alimentares estavam sendo priorizadas.

O alcance do programa foi mais amplo do que o esperado, atraindo pessoas não apenas do Centro de Rockaway, mas de toda a península, ultrapassando linhas raciais e étnicas. "Servimos populações afro-americanas, hispânicas, caucasianas, russas e asiáticas, todo mundo," refletiu Hastick-Motes, observando como o caminhão de comida se tornou um centro de unidade comunitária. "Isso realmente impulsionou a necessidade dessa iniciativa."

## Métricas/Resultados principais

Inicialmente, não havia um plano formal para medir os resultados, já que o esforço surgiu no auge da pandemia. No entanto, o programa teve um impacto positivo nas taxas de vacinação, ajudando o hospital a superar as metas de sua concessão de *Acesso Expandido aos Cuidados*. Em seis meses, administraram mais de 1.500 vacinas e distribuíram mais de 5.000 caixas de alimentos para os residentes.

O financiamento por meio de subsídios locais, incluindo o apoio da St. John's ICARE Foundation e uma concessão recente do M&T Bank, permitiu ao hospital expandir ainda mais o programa. Com esse apoio, o caminhão de alimentos continuou funcionando, trazendo alívio a uma comunidade que enfrenta os desafios combinados da insegurança alimentar e da acessibilidade aos cuidados de saúde.

O Dr. Edison Bond, Diretor de Experiência, descreveu a iniciativa como mais do que um projeto de alcance comunitário. "Isso faz parte da nossa missão de justiça social", disse ele. "Não se trata apenas de fornecer cuidados de saúde, mas de cuidar de toda a comunidade." Hastick-Motes concordou, enfatizando que o paciente e a comunidade estão no centro de tudo o que fazem. "Estamos fazendo isso em parceria com as pessoas que atendemos", disse ela, destacando o compromisso do hospital em ouvir e trabalhar ao lado da comunidade.

## Lições aprendidas

Refletindo sobre as lições aprendidas, Hastick-Motes destacou a importância da colaboração. "Temos as habilidades para ajudar nas clínicas e fora delas, mas não sabemos o que a comunidade precisa, a menos que nos digam", explicou ela. Uma visão inesperada surgiu logo no início: apesar de oferecerem consultas de cuidados primários e especialidades no local, apenas algumas pessoas aproveitaram a oportunidade. Os membros da comunidade foram inicialmente atraídos pela comida, e não pelas oportunidades de agendamento. No entanto, mesmo que as consultas não tenham sido agendadas durante o evento, muitas pessoas tomaram a iniciativa de seguir e marcar consultas por conta própria posteriormente.

Olhando para o futuro, a equipe do EHS agora aborda cada iniciativa com uma mentalidade orientada por dados e focada na comunidade. Eles coletam dados quantitativos e qualitativos, desde grupos focais até informações públicas, para construir uma lista de prioridades acionáveis. É um processo de oito meses de escuta e coleta de dados, detalhando a criação de métricas não apenas em relação ao número de pessoas atendidas, mas também à diversidade étnica e geográfica daqueles que alcançam.

No final, o projeto do caminhão de alimentos Rockaways não foi apenas uma resposta a uma necessidade da comunidade, mas um testemunho do que pode ser alcançado quando os provedores de saúde ouvem, se associam e realmente entendem as comunidades que atendem. "Estamos trabalhando juntos em parceria com nossa comunidade", enfatizou Hastick-Motes. "Melhorar os resultados de saúde da comunidade não é algo que fazemos sozinhos."

Bond acrescentou que a colaboração com o Departamento de Saúde da População desempenha um papel vital na integração do sistema de saúde no cerne da comunidade Rockaways. Com um engajamento consistente, a equipe do EHS participa de vários eventos ao longo do ano, não apenas para promover o sistema de saúde, mas também para melhorar o acesso aos cuidados.

Esses esforços ajudam a estabelecer uma base de confiança com a comunidade e os parceiros locais. Ao fazer parceria com os departamentos de assuntos externos e com as equipes da St. John's ICARE Foundation, a colaboração vai além da saúde física, abordando a mente, o corpo e o espírito, refletindo uma abordagem holística para o bem-estar da comunidade.

## Retorno na experiência humana

O trabalho do EHS exemplifica o valor de priorizar as necessidades da comunidade e dos consumidores ao abordar questões críticas como equidade, acessibilidade e a desconstrução das disparidades na saúde. Ao responder a essa escassez de alimentos em sua comunidade, o EHS demonstrou um compromisso

em criar formas mais acessíveis para o cuidado e em abordar os determinantes sociais da saúde que muitas vezes exacerbam doenças crônicas. Esses esforços proativos, desde a organização de eventos de distribuição de alimentos até a integração de recursos de saúde populacional nas atividades comunitárias, refletem um objetivo mais amplo de construir confiança e garantir que o cuidado se estenda além das paredes do hospital. Estando profundamente enraizado na comunidade de Rockaway, o EHS fomenta parcerias que fortalecem a conexão entre os cuidados de saúde e a vida cotidiana daqueles a quem servem.

Essa abordagem não só atende às necessidades imediatas, mas também está alinhada com o foco da organização em equidade e acessibilidade, ilustrando como a

desconstrução das disparidades pode levar a melhores resultados de saúde. Esses esforços destacam que garantir o acesso equitativo aos cuidados não é apenas uma prioridade na saúde, mas também um componente essencial para construir relacionamentos duradouros e significativos com pacientes e suas famílias.

O compromisso do EHS com a equidade e acessibilidade serve como um exemplo poderoso de como as organizações de saúde podem abraçar seu papel como parceiras da comunidade, garantindo que todos os indivíduos, independente de suas circunstâncias, tenham acesso aos cuidados e recursos de que precisam para prosperar.

## ESTUDO DE CASO

# Aproveitando o poder das avaliações de pacientes para impulsionar o engajamento, escolha e confiança do consumidor

**Julie Kennedy Oehlert**, DNP RN, Diretora de Experiência e Marca ECU Health

### Valor: Comunidade/Consumidor

*"As organizações de saúde devem vincular o impacto que têm em suas comunidades como um valor fundamental percebido na experiência. Uma parte essencial da experiência de uma organização é o foco em garantir equidade, criando caminhos mais fáceis e acessíveis para cuidados e tratamentos com intencionalidade e propósito."*

### O desafio

À medida que a saúde evolui para uma indústria mais voltada para o consumidor, o ECU Health adotou uma abordagem ousada e inovadora para a experiência do paciente: aproveitar a voz de seus pacientes para atrair e engajar novos pacientes. No centro dessa estratégia está a compreensão de que os consumidores modernos de saúde valorizam a escolha. Com acesso sem precedentes à informação, os pacientes estão tomando decisões não apenas com base na proximidade, mas também em suas preferências pessoais, incluindo a qualidade do atendimento, a relação com os médicos e a equipe de saúde, e a experiência geral com a saúde.

No ECU Health, a experiência do paciente não se resume apenas aos cuidados, é também um alicerce para o crescimento e o engajamento do consumidor.

Reconhecendo as dinâmicas em mudança no consumismo de saúde, onde a escolha desempenha um papel fundamental, o ECU Health aproveitou o poder das vozes dos pacientes para melhorar sua reputação e atrair novos pacientes. A equipe reconheceu essa mudança como uma oportunidade para deixar que os pacientes se tornassem seus defensores mais poderosos. "Queremos que as pessoas tenham mais informações para tomar decisões sobre cuidados de saúde", compartilhou Julie Oehlert. "Eles agora têm acesso a muito mais informações. Então, usamos a voz dos nossos pacientes para ajudar outros a nos escolherem."

### Ações tomadas

A abordagem inovadora do ECU Health para a experiência do paciente une os cuidados ao marketing estratégico, criando um modelo convincente para o crescimento

centrado no paciente. A estratégia da organização é baseada em uma verdade fundamental do consumidor moderno de saúde: os pacientes agora têm acesso sem precedentes à informação, e suas escolhas dependem de fatores tão diversos quanto conveniência, reputação do provedor, e avaliações e comentários on-line. Nesse cenário, o ECU Health identificou uma oportunidade única: aproveitar as vozes dos pacientes para atrair e reter pacientes enquanto aprimora o engajamento dos provedores.

### Amplificar avaliações de consumidores.

O comportamento do consumidor mudou dramaticamente. Décadas atrás, quase 70% das referências cirúrgicas vinham de boca a boca: amigos e vizinhos compartilhando recomendações. Hoje, mais da metade das decisões de saúde são feitas após revisar avaliações e classificações on-line. Os pacientes frequentemente consultam de duas a cinco avaliações antes de selecionar um provedor, priorizando perfis que exalam profissionalismo e credibilidade.

No ECU Health, a equipe reconheceu essa mudança e tomou medidas. Juntamente com as avaliações dos pacientes de várias perguntas selecionadas da pesquisa, todos os comentários das pesquisas de pacientes da prática médica, uma vez revisados para informações privadas de saúde (PHI), são carregados no site "Find a Doc" da organização. Os comentários também são divulgados em plataformas sindicadas como Healthgrades e WebMD, ampliando o alcance. Esses comentários fornecem experiências validadas de pacientes com os funcionários do ECU Health, permitindo que os consumidores tenham informações dos pacientes do ECU Health para tomar decisões sobre onde obter cuidados de saúde.

### Construir confiança por meio da transparência.

O compromisso do ECU Health com a transparência é outro alicerce dessa iniciativa. Ao contrário das avaliações curadas, que podem parecer desonestas, a organização carrega todos os comentários dos pacientes, sejam positivos ou negativos. Essa honestidade reforça a confiança do paciente, ao mesmo tempo que destaca áreas para melhoria, permitindo que os consumidores vejam uma variedade de comentários para revisar e considerar.

Mostrar os comentários dos pacientes teve uma resposta amplamente positiva dos provedores e gerou uma competição amigável entre as linhas de serviço, com as avaliações dos provedores se tornando uma fonte de orgulho. Em 2024, o ECU Health celebrou 62 médicos que mantiveram uma classificação de 5 estrelas por um ano, cada um recebendo uma carta personalizada e um pin para usar com orgulho.

### Os resultados

Graças a esses esforços, os médicos de todo o sistema ECU Health agora se envolvem com a experiência de maneira diferente quando veem e entendem os benefícios tangíveis de promover as vozes dos pacientes. Eles

encontram valor nas iniciativas de experiência, vendo-as não apenas como métricas, mas como oportunidades para mostrar suas habilidades e dedicação a um público consumidor mais amplo. Um médico expressou preocupação durante uma reunião do conselho sobre sua classificação de duas estrelas, que foi baseada em duas avaliações. Dentro de um trimestre, o ECU Health carregou 48 comentários de pacientes que responderam às pesquisas sobre esse médico, e a adição do feedback coletivo dos pacientes aumentou sua classificação para cinco estrelas.

O ECU Health fornece fotos de rosto profissionais, vídeos e reconhecimento para as classificações de estrelas, promovendo uma cultura onde os médicos se sentem apreciados e valorizados. De acordo com Oehlert, "Os médicos adoram a energia e a atenção que o ECU Health dedica às suas classificações de estrelas e às páginas de perfil on-line." Embora alguns inicialmente não vissem valor nas fotos profissionais ou vídeos, os líderes das linhas de serviço agora incentivam fortemente todos os provedores a terem um perfil completo. O ECU Health recentemente adicionou prêmios aos perfis também.

Confiança é um tema recorrente para o ECU Health. Ela começa quando um paciente pesquisa por um provedor, assiste ao vídeo dele e ouve ele falar sobre sua paixão, talvez pelo cuidado de crianças ou outra área de especialização. Eles leem comentários de outros pacientes do provedor e depois revisam a classificação de estrelas do provedor ou veem que ele recebeu um Prêmio de Escolha do Paciente. "A confiança começa nesses primeiros momentos de conexão on-line, mesmo antes de o paciente conhecer o provedor pessoalmente", disse Oehlert.

A abordagem do ECU Health reforça uma verdade poderosa: na nova era do consumismo de saúde, a voz do paciente é mais do que um feedback, é uma força motriz para o crescimento, confiança e conexão. Amplificando essas vozes, o ECU Health não apenas fortaleceu sua reputação, mas também aprofundou o vínculo entre pacientes, médicos e a própria organização.

Os resultados deste estudo de caso falam por si mesmos. As classificações de estrelas dos provedores em todo o sistema ECU melhoraram, com apenas um punhado de médicos abaixo de quatro estrelas, um número que continua a diminuir por esforços focados. Mais importante ainda, os pacientes agora desempenham um papel ativo em marketing autêntico da organização, mostrando o verdadeiro valor das ótimas experiências dos pacientes.

### Lições aprendidas

Oehlert afirmou que as organizações devem envolver ativamente seus médicos para terem sucesso no uso do feedback dos pacientes on-line. Os médicos precisam estar cientes e entender o processo.

"Não há razão para não aproveitar os comentários dos pacientes para ajudar outros a escolherem seus médicos", afirmou Oehlert. Mas a transparência é essencial, ela disse. Por exemplo, nos perfis dos provedores, um aviso afirma: "Esses comentários são de uma pesquisa de experiência

do paciente", garantindo autenticidade. Os pacientes são informados durante o processo da pesquisa de que seu feedback pode aparecer na página "Find a Doc", e a maioria fica entusiasmada em contribuir.

Envolver médicos residentes e mostrar a conexão entre valor econômico e feedback dos pacientes os prepara para o futuro no setor de saúde e os ajuda a entender a importância das classificações de estrelas e avaliações. Quando o conceito foi apresentado pela primeira vez aos residentes, "Eles estavam todos empolgados", compartilhou Oehlert. "Eles queriam aprender sobre o processo. Eles são uma geração que entende as avaliações online e o poder da presença social."

No entanto, o feedback dos pacientes também promove a responsabilidade dos provedores. "Os provedores não terão comentários positivos a menos que sejam bons", explicou Oehlert. Classificações baixas exigem reflexão e melhoria, destacando a importância de oferecer cuidados de saúde compassivos e de qualidade. Para aqueles que têm dificuldades com suas classificações de estrelas, o ECU Health oferece suporte, ajudando os provedores a resolverem preocupações e elevar a experiência do paciente.

Essa abordagem cria uma cultura de transparência, confiança e melhoria contínua no ECU Health, beneficiando tanto os provedores quanto os pacientes que ela atende.

## Retorno na experiência humana

As lições aprendidas ao integrar o feedback dos pacientes e aproveitar os comentários dos pacientes estão diretamente conectadas ao valor comunidade/consumidor de acesso e bem-estar comunitário, reforçando a importância da transparência, confiança e cuidados centrados no paciente para fortalecer a saúde da comunidade e expandir o acesso.

Ao envolver ativamente os médicos e garantir que o feedback dos pacientes seja visível e autêntico, as organizações constroem confiança não apenas com os pacientes atuais, mas também com pacientes potenciais na comunidade. As avaliações e classificações de estrelas servem como uma ponte, guiando os pacientes para cuidados de alta qualidade e incentivando-os a se engajar com provedores de saúde nos quais confiam.

Essa transparência demonstra um compromisso com o bem-estar comunitário, garantindo que os pacientes possam tomar decisões informadas com base em experiências reais, fomentando uma confiança que se estende além do ambiente clínico. Destacar as experiências dos pacientes também ajuda a quebrar barreiras ao acesso, convidando mais indivíduos ao sistema de saúde e contribuindo para esforços mais amplos de melhorar o acesso.

Além disso, preparar residentes e provedores para abraçar o feedback e melhorar continuamente a experiência do paciente garante que a comunidade seja atendida por clínicos comprometidos em oferecer cuidados excepcionais. Essa dedicação está alinhada com os

esforços para elevar a saúde da comunidade, vinculando o valor da experiência a melhorias mensuráveis em acesso, confiança e resultados de saúde.

Por fim, essas práticas refletem uma mudança em direção a modelos de cuidados que expandem o impacto das organizações de saúde além de suas paredes, apoiando o objetivo holístico de melhorar o engajamento do consumidor, a escolha e a confiança.

## ESTUDO DE CASO

# Redefinindo o acesso à saúde: Inspirando confiança e conveniência no NewYork-Presbyterian

**Rick Evans**, Diretor de Experiência  
NewYork-Presbyterian

## Valor: Comunidade/Consumidor

«Um compromisso com a experiência inspira esforços para ir além das paredes dos ambientes tradicionais de atendimento e explorar novos modelos e formas de cuidado. Isso também exige esforços ativos para garantir o acesso expandido ao cuidado e um compromisso com a elevação da saúde das comunidades nas quais as organizações de saúde operam.»

### O desafio

No cenário em constante evolução da saúde, o NewYork-Presbyterian (NYP) se viu em uma encruzilhada. Embora tivesse defendido uma abordagem centrada no paciente por muito tempo, a liderança percebeu que o foco não havia abraçado totalmente os elementos voltados para o consumidor e ciente, essenciais para a prestação de cuidados modernos.

A equipe frequentemente usava uma variedade de termos para definir a experiência do paciente: compaixão, consistência e comunicação. Mas, uma palavra se destacou: **confiança**. A missão do NYP se tornou clara: inspirar confiança nos pacientes. Eles buscavam ser a luz orientadora, a estrela guia, garantindo que os pacientes se sentissem seguros em suas mãos ao longo de toda a jornada de cuidados. Felicidade e satisfação, embora importantes, eram secundárias a esse objetivo fundamental. A liderança reconheceu que, quando os pacientes se sentiam seguros e confiantes, as métricas de desempenho naturalmente melhoravam em todos os aspectos.

Ao pensar sobre a experiência e a jornada do consumidor, tornou-se evidente que o NYP estava ficando para trás em uma área crucial: **conveniência**. No mercado de saúde acelerado e digitalmente avançado de Nova York, os pacientes tinham acesso a vários hospitais excelentes. Por muito tempo, a organização operou sob a suposição de que os pacientes os escolheriam com base na excelente reputação clínica e nos resultados do NYP, sentindo-se privilegiados por receber serviços especializados.

Reconhecendo a necessidade de mudança, o NYP se propôs a redefinir sua abordagem, não apenas em termos de satisfação do paciente, mas criando uma experiência abrangente que se alinhasse às expectativas modernas dos consumidores. Ao fomentar a confiança e também melhorar a conveniência, o objetivo era posicionar-se como a escolha preferencial em um mercado competitivo, transformando, assim, a forma como os pacientes viam e acessavam seus cuidados.

### Ações tomadas

A organização está atualmente navegando por uma mudança cultural e de paradigma profunda, reconhecendo a necessidade de evoluir além de seu compromisso apenas com a compaixão. A liderança entende que não basta tratar bem os pacientes quando chegam; o acesso ao cuidado também deve ser priorizado. "Queremos ser compassivos, mas temos que tornar mais fácil para as pessoas nos encontrarem, nos acessarem e receberem o cuidado de que precisam," disse Evans. Com dados indicando que barreiras ao acesso podem levar os pacientes a escolher outros hospitais em Nova York, a urgência da mudança era clara.

Nos últimos anos, a organização tem se concentrado em desmontar essas barreiras ao cuidado. Inicialmente, a abordagem foi chamada de "porta de entrada para o cuidado", mas evoluiu para uma conversa mais ampla sobre "acesso ao cuidado". A liderança avaliou meticulosamente seus centros de contato telefônico, site e portal de pacientes para garantir que fossem fáceis de usar e permitissem que os pacientes encontrassem facilmente um médico, reunissem informações completas e agendassem consultas on-line. Anteriormente, a organização tinha tolerado a proliferação de milhares de números de telefone, tornando quase impossível para os pacientes se conectarem de forma eficaz, muitas vezes levando a impasses.

Para melhorar o acesso, eles reformularam seu site e portal de pacientes, permitindo que os pacientes encontrassem médicos e agendassem consultas com facilidade e por conta própria. Além disso, a criação de centros de contato centralizados reflete uma tendência crescente entre os hospitais. Quando os pacientes ligam para o número designado, conversam com agentes treinados, habilitados em fazer as perguntas certas e garantir agendamentos. Embora nenhuma organização possa garantir 100% de sucesso nessa área, progressos significativos foram feitos.

Resultados positivos já surgiram dessas melhorias, com os pacientes se mostrando contentes com as mudanças. No

entanto, Evans reconhece que o acesso engloba toda a experiência do paciente, desde a parte inicial até o final. O centro de contato funciona de maneira semelhante ao balcão de atendimento de uma clínica, exigindo a disponibilidade de consultas listadas on-line.

Evans compartilhou: "Quando um paciente entra em contato com o centro de atendimento, simplesmente agendar uma consulta não é suficiente, especialmente se o tempo de espera for de 78 dias." Assim, o NYP está refinando diligentemente os processos tanto da frente quanto do fundo, aumentando a capacidade e implementando métricas para medir o sucesso. Essa iniciativa está sustentada por uma transformação cultural significativa.

Essa iniciativa está sustentada por uma transformação cultural significativa. Evans relatou que um dos desafios que enfrentou foi persuadir as clínicas a permitir que o centro de atendimento gerenciasse certos aspectos do agendamento. Além disso, ele afirmou que é crucial que os médicos e suas equipes projetem esses protocolos de agendamento de forma colaborativa. "Não os projetamos em uma sala de reuniões", disse Evans. Por exemplo, a equipe de obstetria cria os protocolos para como essa especialidade deve ser tratada. Métricas, como a porcentagem de chamadas atendidas em até 20 segundos e a proporção de chamadas resultantes em agendamentos, são compartilhadas com as clínicas para garantir responsabilidade. Garantir que os pacientes sejam encaminhados para o médico adequado na sala de exame correta também é essencial, apontou Evans.

A resistência a essas mudanças é comum entre as práticas em todo o país, pois abrir mão do controle sobre o acesso pode ser assustador e afetar vários aspectos operacionais. Apesar desses desafios, o progresso está sendo feito. Se executado corretamente, equilibrar as necessidades dos consumidores e dos fornecedores pode resultar em melhores resultados para todos os envolvidos.

Essa mudança de paradigma, embora desafiadora e, por vezes, dolorosa, é vital para a sustentabilidade de qualquer organização de saúde e para garantir que os pacientes recebam a dignidade que merecem. A liderança do NYP está comprometida em ver os pacientes como mais do que apenas indivíduos a serem tratados, são também pessoas com vidas, merecedoras de engajamento além de suas necessidades médicas.

## Métricas/Resultados principais

Para medir efetivamente o desempenho de seu centro de atendimento e site, o NYP foca em um conjunto abrangente de métricas chave:

- **Avaliação de serviço.** No centro de atendimento, o NYP acompanha a taxa de abandono e uma métrica conhecida como "avaliação de serviço", que indica a rapidez com que as chamadas são atendidas. Além disso, monitora a taxa de conversão de chamadas para agendamentos, garantindo

que os pacientes agendem com sucesso o atendimento. Erros, como casos em que o paciente acaba no local errado, também são rastreados para identificar áreas de melhoria.

- **Taxa de autoatendimento.** No site, a liderança avalia se os pacientes conseguem agendar as consultas de que precisam e avalia a taxa de autoatendimento, especificamente, a porcentagem de pacientes que utilizam o site ou portal para agendar. Isso cria uma estrutura robusta de métricas para avaliar o desempenho do front-end.
- **Estruturas de agendamento.** Para análise do back-end, a organização examina a porcentagem de novos pacientes entrando no sistema, o que ajuda a medir a eficácia das estruturas de agendamento. Também avalia a rapidez com que os encaminhamentos entre médicos são gerenciados, visando agendar os pacientes com o mínimo de atrasos. Acompanhamento contínuo do tempo de espera é crucial para melhorar a satisfação dos pacientes e reduzir os tempos de espera.
- **Disponibilidade de agendamentos.** Além disso, medir a capacidade dentro de cada clínica é essencial para garantir que haja disponibilidade suficiente para agendamentos. As métricas abrangem uma ampla gama de indicadores de desempenho, integrando elementos tanto do front-end quanto do back-end para garantir cuidados eficazes.
- **Equidade.** A medida de equidade desempenha um papel fundamental na avaliação do NYP. Isso garante que pacientes do Medicaid tenham o mesmo acesso a consultas que aqueles com planos como Blue Cross, além de proporcionar oportunidades iguais para pacientes não segurados ou que não falam inglês. Essa abordagem impede a criação de sistemas que atendem apenas indivíduos privilegiados.

Apesar dos desafios inegáveis, Evans reconhece a importância de ver seus esforços como um corpo de trabalho unificado. Quando questionado sobre melhorias, Evans compartilhou: "Os centros de contato estão funcionando. Estamos crescendo como uma organização em volume. Se você construir, eles virão."

A NYP entende que os pacientes tem suas próprias jornadas. Em vários pontos, eles são clientes buscando serviços e depois pacientes recebendo cuidados, apenas para fazer a transição de volta para serem clientes. Capacitar os pacientes ao longo de sua jornada, independente de qual parte eles estejam navegando, continua sendo uma prioridade para o NYP.

## Lições aprendidas

Lições aprendidas Evans aprendeu várias lições importantes da jornada de transformação do NYP, que ele acredita que podem servir como recomendações valiosas para outros na área da saúde:

- 1. Integrar o acesso front-end e back-end.** Reconheça que melhorar o front-end da experiência do paciente requer um foco simultâneo no back-end. Uma abordagem abrangente ao acesso deve abranger tudo, desde as interações do paciente até as próprias práticas. Evans enfatiza que é insuficiente melhorar uma área e negligenciar outra, ambas precisam ser abordadas em conjunto para uma solução verdadeiramente eficaz.
- 2. Reconhecer o delicado equilíbrio da experiência do paciente.** A NYP entende que a experiência do paciente é um equilíbrio sutil. Não se trata apenas de otimizar o acesso para os pacientes; envolve também as experiências humanas de todos os envolvidos, incluindo os clientes que buscam cuidados, bem como os prestadores de serviços e a equipe da recepção que facilita esse cuidado. Evans alerta que tornar o acesso excepcional para os clientes enquanto os prestadores de cuidados são sobrecarregados pode comprometer a qualidade do atendimento e a experiência geral para todos.
- 3. Medir tudo.** Para ganhar confiança das partes interessadas, especialmente aquelas que podem precisar abrir mão de algum controle sobre agendamento e acesso, Evans destaca a importância de fazer avaliações diligentemente. A transparência é crucial. As partes interessadas devem receber métricas claras que demonstrem como essas mudanças impactam positivamente todos os envolvidos. Por exemplo, quando as práticas permitem alguma flexibilidade no agendamento, é essencial mostrar a eles os resultados benéficos dessa decisão, garantindo que a gestão da prática se sinta segura nas mudanças implementadas.

Embora a jornada do NYP esteja longe de terminar, chegamos a um ponto crucial onde reconhecemos a natureza dual do cuidado com o paciente. De um lado, o sistema de saúde tem pacientes; do outro, tem clientes. Reconhecendo que os pacientes possuem autonomia, a organização enfatiza a importância de responder às suas necessidades e preferências como indivíduos. Ao focar nessas lições, o NYP busca criar um ambiente de saúde mais equitativo e eficaz, que priorize as experiências tanto dos pacientes quanto dos prestadores de cuidados.

## Retorno na experiência humana

A conexão com o valor da comunidade e do consumidor está no reconhecimento do NYP do papel em evolução dos pacientes como indivíduos que necessitam de cuidados e como consumidores empoderados com preferências e autonomia. Essa perspectiva impulsiona o compromisso da organização em fomentar uma experiência de saúde que vai além das interações clínicas, para atender às necessidades de saúde mais amplas da comunidade.

O foco do NYP em criar um ambiente de saúde equitativo e eficaz é refletido pela priorização das experiências dos pacientes e dos prestadores de serviços, reconhecendo a autonomia dos pacientes e personalizando o cuidado conforme as preferências individuais. O NYP baseia-se nesse princípio ao enfatizar o valor que a organização dá ao engajamento da comunidade e do consumidor, demonstrando como o compromisso com a experiência inspira modelos inovadores de cuidado, expande o acesso e eleva a saúde comunitária. Juntas, essas ideias reforçam a visão de um sistema de saúde que é responsivo, inclusivo e focado no bem-estar holístico.

No geral, uma estratégia de experiência integrada não apenas tem um impacto amplo, mas também alinha as ações e os esforços da organização. Por exemplo, embora a comunicação eficaz possa ser uma ferramenta ensinada especificamente para a construção de equipes e o bem-estar da força de trabalho, ela também é um recurso que apoia como as pessoas se comunicam mais amplamente com os pacientes e parceiros de cuidado, e/ou tem um impacto direto na redução de erros e na melhoria dos resultados de qualidade. É fundamental que os esforços de melhoria e as estratégias de experiência sejam reconhecidos como mais do que apenas a resolução de uma necessidade específica e olhem para o impacto mais amplo que podem ter.

Há muito tempo acreditamos que um compromisso com a experiência é sobre alcançar muito mais do que apenas melhorias nas pontuações de pesquisas. Isso é apenas um dos vários resultados integrados realizados por esse compromisso, incluindo:

- Maior engajamento da força de trabalho
- Aumento da segurança no local de trabalho
- Melhoria no bem-estar da força de trabalho
- Atração/retenção aprimorada de membros da equipe
- Melhoria nos resultados clínicos
- Aumento da qualidade e segurança

- Fortalecimento da parceria com o paciente
- Manutenção da alta confiabilidade
- Fortalecimento financeiro
- Aumento da lealdade e participação de mercado
- Redução de custos com cuidados/evitação de custos
- Reconhecimento como provedor preferido
- Aumento da confiança da comunidade
- Aumento do acesso aos cuidados
- Redução das disparidades de saúde
- Melhoria nas classificações externas

O modelo completo está delineado na Figura 1 abaixo.

### Experiência é ser quem você é

Ao elevar o valor da experiência, não devemos nos perder nas complexidades e no caos dos cuidados de saúde. Em vez disso, devemos nos concentrar no poder encontrado na simplicidade e na intenção. Devemos focar no trabalho humano real que eleva o impacto da saúde nos pacientes, na força de trabalho da saúde e nas comunidades que atendemos. Um investimento na excelência da experiência, a partir dessa visão integrada, é vital para os líderes que buscam distinção, vantagem competitiva e excelência geral.

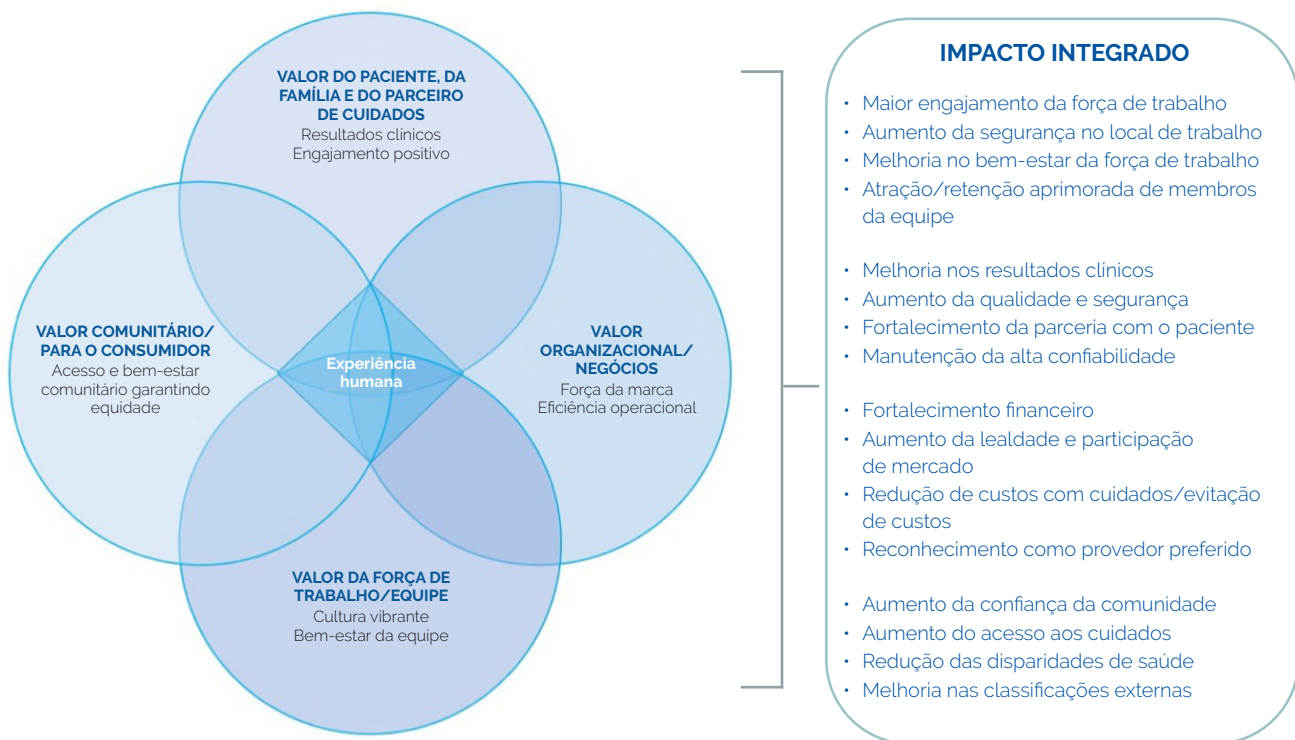


Figura 1. Um caso de valor para a experiência humana na saúde

A experiência não é uma iniciativa ou um único pilar estratégico. Não é mais uma coisa para uma organização de saúde financiar. Não são simplesmente os resultados de uma pesquisa. Um verdadeiro e integrado compromisso com a experiência reflete quem as organizações de saúde são por meio da forma como as pessoas as encontram todos os dias, em cada interação que têm.

Experiência não é o que as organizações fazem, mas quem elas escolhem ser. É uma competência essencial para a liderança em saúde. Ao adotar uma abordagem integrada, as organizações de saúde realmente perceberão o valor de seu investimento e o verdadeiro impacto que buscam, para suas comunidades, pessoas e pacientes.

### Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a todos os membros do Experience Leaders Circle do The Beryl Institute pelas conversas abrangentes que levaram à formulação deste caso de valor e pela orientação e contribuição dos membros do Global Patient and Family Advisory Board do Instituto, para garantir que o estudo reflita o que realmente importa.<sup>13</sup>

# Implicações para transformar a experiência humana na saúde: Considerações para ação

Este artigo oferece uma perspectiva ampla e integrada sobre como podemos e devemos ver o valor baseado na experiência, além de propor ações fundamentais e resultados desejados. Os casos compartilhados pelos membros da comunidade ilustram o foco no valor em ação. Ao analisar os casos apresentados, algumas considerações comuns emergem, informando não apenas os esforços relacionados à experiência, mas também o impacto que podemos alcançar com nosso compromisso de agir.

Oportunidades chave para ação incluem:

## 1. Ancorar a experiência humana na cultura organizacional

- Integrar respeito e equidade: Estabelecer princípios culturais que priorizem respeito, inclusão e equidade como elementos inegociáveis. Incorporar esses valores nos processos de contratação, integração e avaliações de desempenho para garantir alinhamento em todos os níveis.
- Liderança colaborativa: Envolver líderes e equipes na coprodução de iniciativas culturais, como credos de respeito ou programas de bem-estar, garantindo adesão e impacto sustentado.

## 2. Promover o bem-estar e o engajamento da força de trabalho

- Sistemas de suporte holísticos: Implementar programas que abordem saúde física, emocional e psicológica (por exemplo, mindfulness, Code Lavender). Reconhecer que uma força de trabalho saudável melhora diretamente o cuidado com os pacientes.
- Validação baseada em dados: Usar métricas de engajamento (por exemplo, índices de resiliência) para medir o ROI de iniciativas de bem-estar e ajustar estratégias conforme necessário.
- Celebrar e reforçar comportamentos positivos: Reconhecer e recompensar comportamentos alinhados aos valores organizacionais, fomentando orgulho e responsabilidade.

## 3. Aproveitar tecnologia e dados para equidade e melhoria

- Análises preditivas para equidade: Usar algoritmos para identificar e abordar proativamente disparidades, garantindo que vozes marginalizadas sejam ouvidas e o cuidado seja equitativo.

- Sistemas de feedback em tempo real: Incorporar ferramentas para captar e agir com base no feedback de pacientes e da equipe, criando um ciclo contínuo de melhorias.
- Transparência nas métricas: Compartilhe resultados com as partes interessadas, apresentando os dados como uma ferramenta para crescimento, em vez de julgamento.

## 4. Padronizar e ampliar as práticas recomendadas

- Manuais e protocolos: Desenvolver protocolos de trabalho padronizados adaptados a diferentes cenários de atendimento (por exemplo, clínicas, hospitais) para alinhar os esforços de experiência, permitindo adaptações locais.
- Desenvolvimento de carreira unificado: Criar oportunidades estruturadas de crescimento (por exemplo, certificações CPXP, treinamento Lean Six Sigma) para capacitar líderes em experiência e sustentar os esforços de melhoria.

## 5. Construir confiança por meio do engajamento comunitário

- Abordar determinantes sociais da saúde: Integrar iniciativas como programas de segurança alimentar e unidades móveis de saúde para atender pacientes onde eles estão e tratar necessidades não clínicas.
- Coproduzir com comunidades: Envolver ativamente pacientes e partes interessadas da comunidade no desenvolvimento de iniciativas, garantindo programas relevantes e impactantes.
- Promover transparência: Compartilhar publicamente feedback e experiências de pacientes validados para fortalecer a confiança e capacitar decisões informadas.

## 6. Inovar para acesso e conveniência

- Reprojetar pontos de acesso: Modernizar sistemas de agendamento e centrais de atendimento para simplificar a jornada dos pacientes e melhorar o acesso aos cuidados.
- Equilibrar necessidades de consumidores e provedores: Certificar-se de que os esforços para melhorar o acesso dos pacientes também apoiem a eficiência dos provedores e evitem sobrecarregar as equipes de saúde.

- Foco na equidade no acesso: Monitorar e resolver disparidades na disponibilidade de agendamentos e no atendimento para garantir tratamento justo e inclusivo a todos os pacientes.

#### 7. Manter o impulso por meio do alinhamento estratégico

- Integrar a experiência na estratégia: Posicionar a experiência humana como uma competência central alinhada a objetivos organizacionais, como qualidade, segurança e desempenho financeiro.
- Alinhar os sistemas: Promover a colaboração entre entidades dispersas (por exemplo, hospitais, clínicas) sob uma governança unificada e metas estratégicas compartilhadas.
- Promover aprendizado contínuo: Incentivar o aprendizado compartilhado por meio de comunidades de prática intersistêmicas, capacitando líderes a ampliar intervenções bem-sucedidas.

Os investimentos na experiência humana criam valor quando são integrados à organização. Isso exige intenção estratégica, engajamento contínuo da liderança e um compromisso em incorporar esses esforços nas operações e na cultura. Ao equilibrar compaixão, equidade e excelência operacional, as organizações podem alcançar melhorias mensuráveis no engajamento da força de trabalho, nos resultados dos pacientes e na confiança da comunidade.

## Considerações finais

### O verdadeiro valor de um compromisso com a experiência

Em tudo o que exploramos no Instituto, seja por meio de pesquisas ou pelas vozes das práticas que estão no centro de nossas conversas, uma verdade se destaca: o verdadeiro retorno da experiência não pode ser reduzido a uma equação simples, porque a humanidade que o cuidado de saúde impacta vai muito além dos números. Cada pessoa que busca cuidados de saúde, seja para a cura ou para viver seus dias restantes com dignidade e respeito, não é um número, um valor de receita ou um custo. Cada pessoa é um ser humano incrivelmente complexo, cuidado por outros seres humanos. Equações nunca farão justiça a essa complexidade, nem podem realmente honrar o propósito mais profundo do cuidado de saúde como um todo.

Não precisamos justificar o valor do cuidado de saúde, mas precisamos demonstrar que, ao nos comprometermos com a humanidade em seu cerne, realizamos os valores que importam para nós. Isso deve ser o maior motivador de todos, pois, com esse foco, garantimos resultados positivos, uma força de trabalho engajada, pacientes leais e organizações financeiramente viáveis. Só precisamos mudar ligeiramente nossa visão sobre como abordamos nosso trabalho. Isso não é uma visão idealista, mas uma mudança de paradigma em como definimos valor, fundamentada nos resultados que realmente importam. Por meio dessa ótica, temos a oportunidade de transformar drasticamente o cuidado de saúde para os seres humanos que ele atende. Devemos aproveitar essa oportunidade.

# Referências

---

1. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. Reexamining "Defining Patient Experience": The human experience in healthcare. *Patient Experience Journal*. 2021; 8(1):16-29. doi: 10.35680/2372-0247.1594.
2. Scott G, Hogden A, Taylor RS, Mauldon E. Exploring the impact of employee engagement and patient safety. *International Journal for Quality in Health Care*. 2022;34(3). doi:10.1093/intqhc/mzac059
3. Dempsey C, Assi MJ. The Impact of Nurse Engagement on Quality, Safety, and the Experience of Care: What Nurse Leaders Should Know. *Nurs Adm Q*. 2018;42(3):278-283. doi:10.1097/NAQ.0000000000000305
4. Buhlman NW, Lee TH. When patient experience and employee engagement both improve, hospitals' ratings and profits climb. *Harvard Business Review*. Published August 27, 2021. <https://hbr.org/2019/05/when-patient-experience-and-employee-engagement-both-improve-hospitals-ratings-and-profits-climb>
5. Jung K, Feldman R, Scanlon D. Where would you go for your next hospitalization? *Journal of Health Economics*. 2011;30(4):832-841. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2011.05.006>
6. Wolf JA. Human Experience 2030: A Vision for The Future Of Healthcare. The Beryl Institute; 2020. <https://theberylinstitute.org/product/human-experience-2030-a-vision-for-the-future-of-healthcare/>
7. Howard R, Leyden T, Englesbe M. How Collaboration Can Drastically Improve U.S. Health Care. *Harvard Business Review*. Published March 16, 2022. <https://hbr.org/2022/03/how-collaboration-can-drastically-improve-u-s-health-care>
8. Wolf JA. Consumer Perspectives on Patient Experience 2021. The Beryl Institute; 2021. <https://theberylinstitute.org/product/consumer-perspectives-on-patient-experience-2021/>
9. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. Defining Patient Experience. *Patient Experience Journal*. 2014; 1(1):7-19. doi: 10.35680/2372-0247.1004.
10. Carlson B, Carron J, Kennedy Oehlert J, Padilla T, Wolf J. The Human Experience Imperative: Practical Insights for Executives on Organizational Strategy, Structure and Impact. The Beryl Institute; 2023. <https://theberylinstitute.org/product/the-human-experience-imperative-practical-insights-for-executives-on-organizational-strategy-structure-and-impact-2/>
11. Wolf JA. Patient Experience: The New Heart of Healthcare Leadership. *Front Health Serv Manage*. 2017;33(3):3-16. doi:10.1097/HAP.0000000000000002
12. Wolf JA. To Care is Human: The factors influencing human experience in healthcare today. The Beryl Institute; 2018. <https://theberylinstitute.org/product/to-care-is-human-the-factors-influencing-human-experience-in-healthcare-today/>
13. Serge T, Castro I, Williamson A. Patient & Care Partner Reflections: The Human Experience Imperative. The Beryl Institute; 2023. [https://bit.ly/PCP\\_Reflection\\_HXImperative](https://bit.ly/PCP_Reflection_HXImperative)
14. Schein EH. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, New Jersey Wiley; 2017.
15. O'Malley R, O'Connor P, Madden C, Lydon S. A systematic review of the use of positive deviance approaches in primary care. *Family Practice*. 2021;39(3):493-503. doi:10.1093/fampra/cmab152
16. Batalden PB. Getting more health from healthcare: quality improvement must acknowledge patient coproduction—an essay by Paul Batalden. *The BMJ*. Publicado on-line em 6 de setembro, 2018;k3617. doi:10.1136/bmj.k3617

17. Porter ME, Elizabeth Olmsted Teisberg. *Redefining Health Care : Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business School Press; 2006.
18. Porter ME. What Is Value in Health Care? *New England Journal of Medicine*. 2010;363(26):2477-2481. doi:<https://doi.org/10.1056/nejmp1011024>
19. Quigley DD, Reynolds K, Dellva S, Price RA. Examining the Business Case for Patient Experience: A Systematic Review. *Journal of Healthcare Management*. 2021;66(3):200-224. doi:<https://doi.org/10.1097/jhm-d-20-00207>
20. Harrison M. 5 critical priorities for the U.S. health care system. *Harvard Business Review*. Publicado em 15 de dezembro, 2021. <https://hbr.org/2021/12/5-critical-priorities-for-the-u-s-health-care-system>
21. Owens K, Eggers J, Keller S, McDonald A. The imperative of culture: a quantitative analysis of the impact of culture on workforce engagement, patient experience, physician engagement, value-based purchasing, and turnover. *Journal of Healthcare Leadership*. 2017;9:25-31. doi:<https://doi.org/10.2147/jhl.s126381>
22. Braithwaite J, Herkes J, Ludlow K, Testa L, Lamprell G. Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: Systematic review. *BMJ Open*. 2017;7(11). doi:<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017708>
23. Tzeng HM, Ketefian S, Redman RW. Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*. 2002;39(1):79-84. doi:[https://doi.org/10.1016/s0020-7489\(00\)00121-8](https://doi.org/10.1016/s0020-7489(00)00121-8)
24. Carlson B, Graham R, Stinson B, LaRocca J. Teamwork that affects outcomes: A method to enhance team ownership. *Patient Experience Journal*. 2022;9(2):94-98. doi:<https://doi.org/10.35680/2372-0247.1723>
25. Jacobs B, McGovern J, Heinmiller J, Drenkard K. Engaging Employees in Well-Being: Moving From the Triple Aim to the Quadruple Aim. *Nursing Administration Quarterly*. 2018;42(3):231-245. doi:<https://doi.org/10.1097/naq.0000000000000303>
26. *Caring for the Workforce: Five Strategic Areas to Address Well-Being in Healthcare*. The Beryl Institute; 2023. <https://bit.ly/CaringfortheWorkforce>
27. Doyle C, Lennox L, Bell D. A systematic review of evidence on the links between patient experience and clinical safety and effectiveness, *BMJ Open* 2013;3: e001570. doi:10.1136/bmjopen-2012-001570 (<https://bmjopen.bmj.com/content/3/1/e001570>)
28. Van Bogaert P, Clarke S, Willems R, Mondelaers M. Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: implications for workforce stability and quality of care. *Journal of Clinical Nursing*. 2012;22(11-12):1717-1728. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04341.x>
29. *Engaging Patients for Patient Safety: Advocacy Brief*. World Health Organization; 2023. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/375011/9789240081987-eng.pdf>
30. Silvera GA, Wolf JA, Stanowski A, Studer Q. The influence of COVID-19 visitation restrictions on patient experience and safety outcomes: A critical role for subjective advocates. *Patient Experience Journal*. 2021;8(1):30-39. doi:<https://doi.org/10.35680/2372-0247.1596>
31. Laurance J, Henderson S, Howitt PJ, et al. Patient Engagement: Four Case Studies That Highlight The Potential For Improved Health Outcomes And Reduced Costs. *Health Affairs*. 2014;33(9):1627-1634. doi:<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2014.0375>
32. Ocloo J, Matthews R. From tokenism to empowerment: progressing patient and public involvement in healthcare improvement. *BMJ Quality & Safety*. 2016;25(8):626-632. doi:<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004839>

33. Oliver B, Batalden PB, DiMilia PR, et al. COproduction VALUE creation in healthcare service (CO-VALUE): an international multicentre protocol to describe the application of a model of value creation for use in systems of coproduced healthcare services and to evaluate the initial feasibility, utility and acceptability of associated system-level value creation assessment approaches. *BMJ Open*. 2020;10(10):e037578. doi:10.1136/bmjopen-2020-037578
34. Quigley DD, Reynolds K, Dellva S, Price RA. Examining the Business Case for Patient Experience: A Systematic Review. *J Healthc Manag*. 2021;66(3):200-224. doi:10.1097/JHM-D-20-00207 (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33960966/>)
35. Berry LL, Seltman KD. Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. *Business Horizons*. 2007;50(3):199-209. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.005>
36. Betts D, Balan-Cohen A, Shukla M, Kumar N. The Value of Patient Experience: Hospitals with Better Patient-Reported Experience Perform Better Financially . Deloitte Center for Health Solutions; 2016. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/hospitals-patient-experience.html>
37. Ko D, Mai F, Shan Z, Zhang D. Operational efficiency and patientcentered health care: A view from online physician reviews. *Journal of Operations Management*. 2019;65(4):353-379. doi:<https://doi.org/10.1002/joom.1028>
38. Gallan AS, McColl-Kennedy JR, Barakshina T, et al. Transforming community well-being through patients' lived experiences. *Journal of Business Research*. 2019;100:376-391. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.029>
39. Randall S, Crawford T, Currie J, River J, Betihavas V. Impact of community based nurse-led clinics on patient outcomes, patient satisfaction, patient access and cost effectiveness: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*. 2017;73:24-33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.008>
40. Braveman P. What Are Health Disparities and Health Equity? We Need to Be Clear. *Public Health Reports*. 2014;129(2):5-8. doi:<https://doi.org/10.1177/00333549141291s203>
41. Moreno MR, Sherrets B, Roberts DJ, Azar K. Health equity and quantifying the patient experience: A case study. *Patient Experience Journal*. 2021;8(2):94-99. doi:<https://doi.org/10.35680/2372-0247.1621>
42. The Impact of Bias on Health Equity and the Human Experience. The Beryl Institute; 2022. <https://theberylinstitute.org/product/the-impact-of-bias-on-health-equity-and-the-human-experience/>

**T H E B E R Y L  
I N S T I T U T E**

Elevating the Human Experience in Healthcare



[www.theberyl institute.org](http://www.theberyl institute.org)