

MANUAL EXPERIÊNCIA DO PACIENTE



MANUAL EXPERIÊNCIA DO PACIENTE



PALAVRA DO PRESIDENTE

Há uma palestra que realizo há cerca de dois anos, intitulada “O Paciente do Século XXI”, na qual mostro aos profissionais que, após o advento da Internet e a democratização da informação, os médicos perderem o monopólio do conhecimento técnico da Medicina e o paciente-consumidor empoderou-se com esse conhecimento. Esse paciente passou a ser mais questionador, mais exigente, menos tolerante e inflexível com possíveis resultados adversos. Trata-se de um paciente que não aceita mais uma relação verticalizada com seu médico. Ele quer ser copartícipe e não apenas coadjuvante nesse palco, quer discutir com o seu médico a sua sintomatologia, analisar todas as hipóteses diagnósticas e ele próprio escolher a melhor conduta terapêutica, após discutir e entender todas as vantagens e desvantagens, riscos e benefícios de cada uma das possíveis condutas propostas pelo médico.

Eu reformularia essa palestra e atualizaria nesse momento, inclusive mudando o título para “O Paciente Pós-Covid-19”, que será ainda mais exigente e mais atento, sobretudo quanto aos protocolos de segurança, de cuidado e de atenção.

Mas, mais do que tudo, o paciente quer ser ouvido, quer ter a sua história de vida valorizada, quer a atenção do seu médico. Dr. Camargo desafia, em uma de suas palestras, que o médico faça uma experiência: entre no quarto do paciente, com uma ligeira saudação, meça seus sinais vitais, anote o prontuário e saia com uma fria despedida. E que, no dia seguinte, retorne ao mesmo paciente, saúde-o calorosamente, chame-o pelo nome, sente-se ao lado da cama, toque em sua mão e pergunte, olhando-o nos olhos, como ele está se sentindo nesta manhã e como foi sua noite de sono. O paciente saberá dizer, assegura ele, qual a diferença entre “O doutor passou por aqui” e “O doutor esteve aqui”.

O médico do século XXI precisa estar com seu paciente. Precisa analisá-lo, examiná-lo e tratá-lo como um ser humano completo, com toda sua carga emocional, com toda a sua energia espiritual, com suas expectativas e frustrações, com seus dramas pessoais. O médico precisa entender que o paciente não é apenas ossos, músculos, artérias, nervos e órgãos, mas que também possui mente, espírito e alma. E que um órgão não adoce sozinho. O organismo todo adoce junto. O médico precisa estar preparado para tratar de doentes e não apenas de doenças.

Costumo dizer em minhas palestras, de uma forma um pouco exagerada, que se o paciente reclamar que toda vez que pisca o olho esquerdo, sente uma forte dor no dedinho do pé direito, por mais absurda que seja, tal queixa deve ser valorizada e investigada.

No final, o que conta, não é o resultado do procedimento, mas a experiência e a emoção que o paciente teve em sua jornada com o médico.



Dr. Raul Canal

Presidente da Anadem



PALAVRA DO PRESIDENTE DA SBCP

Este tempo será lembrado, e falaremos dele com a certeza de ter passado, como tudo na vida passa. Me recuso a dizer que essa pandemia tenha trazido algo de bom. Reconheço que mudou pilares da vida que, inimaginavelmente, acreditamos imutáveis e permanentes, mas não darei créditos ao vírus, e, sim, à genialidade e à sabedoria do ser humano em se reinventar nas adversidades. Assim foi com o ensino e com a atualização científica dos médicos.

O ensino a distância passou a ocupar espaços virtuais abandonados ou até desconhecidos. Zoom, Google Meet, plataformas eletrônicas, lives, vocabulário e ferramentas que eram pouco conhecidas até março de 2020, e que hoje não conseguimos passar um dia se quer sem ouvi-las, pronunciá-las e usá-las. Há quem diga que quando tudo passar, viveremos sob a égide do “novo normal” que, na minha opinião, será sempre anormal. Normal é retomarmos à vida, evoluídos, felizes e seguros.

A Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica (SBCP), como tantas entidades, se reinventou nessa pandemia. Mantivemos os cirurgiões plásticos brasileiros unidos em torno do que nos move: ciência e responsabilidade. Nesse período tão atípico, a quarentena não foi barreira para entregarmos o rico e farto conhecimento a todos, por meio de ensino a distância e e-books (mais uma palavra e ferramenta debutante). Com orgulho, a SBCP uniu forças à Anadem (Sociedade Brasileira de Direito Médico e Bioética) edificando este amplo compilado informativo de assuntos práticos para a vida profissional dos cirurgiões plásticos.

Dr. Dênis Calazans

Presidente da SBCP

INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde estão se transformando, para atender às novas expectativas dos pacientes. A estratégia centrada na experiência do paciente é a melhor maneira de encarar essas mudanças.

Na saúde, o resultado é importante, mas o fundamental é a emoção e o sentimento gerado pelo atendimento. Vendemos serviços, mas entregamos experiências. Juntos transformaremos esses conceitos em ações. Todo paciente é um cliente que tem uma dor, um desejo e uma história para contar, quando a dor do paciente já não te afeta mais, quem precisa de ajuda é você!

É evidente a relação entre a experiência do paciente e a melhora dos indicadores de qualidade. É fácil perceber a correlação positiva entre a experiência do paciente e diversos fatores, como sua melhora clínica, o impacto na segurança, a diminuição na readmissão hospitalar, além de promover a fidelização destes.

As organizações de saúde têm buscado se adaptar e se transformar para atender a essa nova exigência dos seus clientes e, para que isso ocorra, é necessária uma mudança cultural na maneira como concebemos a prestação do cuidado. Antes era focada na instituição em si e que, a partir de agora, passa a ser focada no paciente e sua família, colocando-os no centro do cuidado.

Esse manual sobre a estratégia centrada na experiência do paciente tem como objetivo motivar líderes e profissionais a compreenderem a importância da atenção a este tema, pois este é um diferencial competitivo que promove a satisfação e a fidelização do paciente.

Compreender o conceito; o modelo de funcionamento de uma brigada de experiência voltado para a experiência do paciente; a importância do engajamento dos profissionais e dos colaboradores, neste contexto; e as formas de se proporcionar o engajamento de paciente e suas famílias, causará um impacto positivo nas instituições que têm o foco na experiência do paciente.

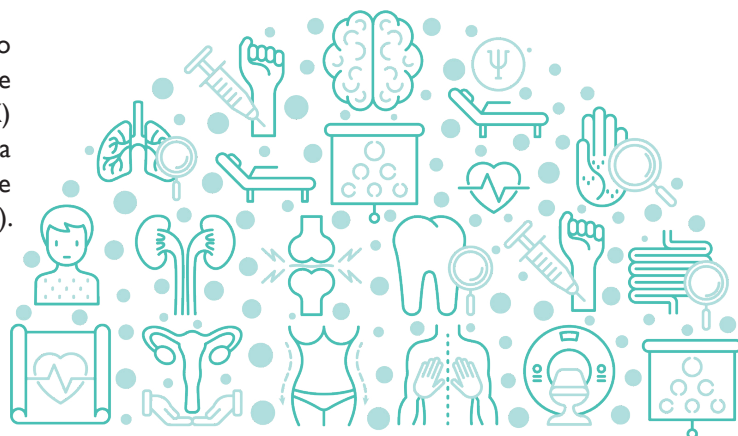
Como a experiência do paciente pode se tornar uma prioridade e como as empresas relacionadas à área da saúde podem alcançar o sucesso com isso? Valorizar o olhar, o sentimento do paciente e suas escolhas antes e durante seu tratamento, sempre colocando-o como o centro do cuidado.

Com a posição de vulnerabilidade, a expectativa de um paciente é sempre um atendimento acolhedor, humanizado e que atinja o resultado esperado.

A partir do momento em que o paciente tem uma dor e um desejo em casa, e necessita ir a um hospital, a jornada dele se inicia: receptividade, tempo de espera, qualidade do atendimento, a sensação de segurança, carinho, atenção e a resolução do problema podem definir a experiência como memorável e inesquecível.

Autor: Dr. André Chiga

Médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis (HSFA), presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos (SOBRAMEX) e MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). Professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral (FDC).



SUMÁRIO

PALAVRA DO PRESIDENTE.....	05
PALAVRA DO PRESIDENTE DA SBCP.....	06
INTRODUÇÃO.....	07
O INÍCIO DA EXPERIÊNCIA.....	11
EXPECTATIVA.....	12
EXPERIÊNCIA.....	16
EMOÇÃO.....	20
O QUE MODELAMOS DO THE BERYL INSTITUTE?.....	23
O QUE APRENDEMOS COM A CLEVELAND CLINIC?.....	27
INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO PACIENTE.....	28
A NEUROLINGUÍSTICA E A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE.....	30
MEDINDO A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE.....	35
REFERÊNCIAS.....	39

O INÍCIO DA EXPERIÊNCIA

A decisão de visitar um hospital inicia antes de chegar a ele. A dor e o desejo, o plano de saúde, a especialidade, a região geográfica e a reputação do estabelecimento fazem com que o paciente escolha um determinado hospital.

A expectativa do paciente inicia na casa dele: dor, desejo e decisão.



A era do profissional de saúde no foco da atenção não mais condiz com a realidade atual do mercado da saúde.

Clínicas vazias, profissionais desempregados, hospitais sendo comprados por grandes grupos, integração vertical e horizontal das estratégias, aliadas às questões de insegurança financeira e fiscal do nosso País, nos faz acreditar e apostar que o olhar do cliente é realmente o que vale hoje. Mais do que estar satisfeito, o cliente na saúde precisa ficar encantado com o atendimento e se tornar um promotor do profissional e dos serviços de saúde.

Um conceito que resume todas as etapas das experiências do paciente, desde a identificação de um sintoma, tomada de decisão para marcação de consulta e atendimento, até a finalização da avaliação da sua jornada. A pessoa identifica algum mal-estar, começa a fazer buscas *on-line* sobre a dor, a dúvida ou o desejo, procura o melhor hospital e o melhor

especialista, checa a reputação e as qualificações de ambos e, a partir disso, escolhe quem irá atendê-lo.

Ao sentir um sintoma e partir para as buscas iniciais, essa pessoa criará uma hipótese a respeito de uma possível doença, decidirá se espera a dor passar, se irá se automedicar ou se procurará um profissional. Então, optará em agendar ou se irá a um pronto atendimento. Só então buscará o profissional para atendê-lo e então passa para o estágio de paciente.

Vamos descrever didaticamente a jornada do paciente em 3E's – expectativa, experiência e emoção: analogamente ao marketing, pré-venda, venda e pós-venda. No momento que o cliente escolhe o estabelecimento que melhor lhe pareça, quanto à reputação, localização, facilidade de estacionamento, e então chega ao hospital, ele observará o jeito do porteiro, do segurança e será acolhido por uma recepcionista que pode ajudar ou pior



os seus problemas. Depois de alguma espera, chega ao atendimento do profissional. Logo perceberá se está no centro do cuidado ou é mais uma ficha que precisa ser atendida.

Essa experiência se encerra ao perceber se recebeu ou não a atenção merecida, se houve uma lógica por traz da avaliação clínica e se o tratamento está conveniente.

Então, a jornada passa para a última etapa, a da emoção; o que realmente fica após as duas primeiras etapas é o resultado que ocasionará um sentimento ruim, indiferente ou ótimo, que pode gerar uma reclamação ou uma recomendação aos amigos e familiares.



instituição, dependendo do sentimento que você gerará neles.

Você está convidado a participar de uma viagem, na qual o atendimento sairá da cabeça e irá para o coração, do racional para o emocional. Ou mais que isso, uma onda gigante de transformação da mentalidade, que implicará sem dúvida em comportamentos que irão impactar na segurança e na qualidade assistencial, com ética, respeito, responsabilidade e muita congruência. Como uma fantástica máquina transformadora de dor em amor.

O conceito de experiência do paciente:

“A gama de interações moldadas pela cultura da organização, que geram percepções antes durante e após o atendimento.” - The Beryl Institute.

Um exército de pessoas estará em pé e a ordem para denegrir ou promover você e sua

EXPECTATIVA

A dor do paciente

A dor é uma experiência sensorial e emocional desagradável, associada a uma lesão tecidual real ou potencial. No diagnóstico médico, a dor é considerada como um sintoma de uma condição indesejada, funcionando como um alarme de que algo está errado.

A dor motiva o indivíduo a fugir de situações prejudiciais, a proteger uma parte do corpo danificada e a evitar experiências semelhantes no futuro. A maioria dos casos de dor se resolve uma vez que o estímulo nocivo é removido e o corpo curado, mas pode persistir, apesar da remoção do estímulo. Às vezes, a dor pode surgir na ausência de qualquer estímulo ou doença detectável.

A dor é a razão mais comum para consultas médicas na maioria dos países desenvolvidos. É um sintoma importante em muitas condições médicas e pode interferir na qualidade de vida de uma pessoa. Fatores psicológicos como suporte social, sugestão hipnótica, excitação ou distração podem afetar significativamente a intensidade da dor.





Um julgamento sobre o valor da dor é dado pelo filósofo alemão Friedrich Nietzsche, que escreveu: “somente a grande dor é o libertador final do espírito... Eu duvido que tal dor nos torne melhores, mas eu sei que isso nos faz mais profundos”. Nietzsche e os filósofos influenciados por ele, assim, se opõem à avaliação inteiramente negativa da dor, ao invés disso, afirmando que “o que não me destrói, me fortalece”.

A dor é uma qualidade sensorial fundamental que alerta os indivíduos para a ocorrência de lesões teciduais, permitindo que mecanismos de defesa ou fuga sejam adotados. Embora possa parecer estranho, a dor é um efeito extremamente necessário. É o sinal de alarme de que algum dano ou lesão está ocorrendo.

As dores podem ser físicas, emocionais e até mesmo espirituais.



O desejo do paciente

O desejo é uma força em direção a uma fonte de satisfação. É uma tendência algumas vezes consciente, outras inconsciente. Quando consciente, o desejo é uma atitude mental que acompanha a representação de algo esperado.

Os brasileiros são muito preocupados com a saúde e com a aparência. Querem estar bem e parecer bem. Deve ser esse o motivo da cirurgia plástica estar no topo da lista dos desejos. Mas há um grande risco, em nome da beleza, muita gente acaba arriscando a vida.

As pessoas desejam se sentir bem, viver bem e muito. A longevidade está em alta, por esse motivo profissionais como nutricionistas, *personal trainer*, cardiologistas, geriatras, nutrólogos, ortomoleculares também estão em alta.

Ficar livre das dores é um desejo urgente, por isso, os prontos atendimentos estão sempre lotados, já que não precisam de agendamento de consulta. O que está aliado ao imediatismo e à falta de organização das pessoas que não querem esperar dias por uma consulta agendada. Em consequência disso, muitos profissionais bons perdem pacientes porque não conseguem abrir agendas em tempo razoável para satisfazer a necessidade do cliente. Por esta razão, atender muitos convênios pode ser uma boa maneira de começar uma carreira, mas pode atrapalhar o crescimento de uma clientela mais exigente.

A capacidade de perceber rapidamente o que o cliente deseja é uma das habilidades mais valiosas de um profissional e de sua equipe. Por exemplo: o paciente vai a um médico porque precisa de um atestado para entrar na piscina. Portanto, o que ele deseja é ir à piscina, e não fazer um *check-up* completo, ou aguardar dez dias por um resultado de exame de sangue, muito menos aguardar dois meses por uma consulta ao dermatologista; ele só quer ir ao clube.

O desejo pode inclusive ser de desistir de viver.

O querer morrer também pode ser um desejo. Aqui vale enfatizar que muitas vezes um paciente suicida nunca chega a ser um paciente em uma unidade hospitalar, e o primeiro serviço que tem acesso é o Instituto Médico Legal (IML).

Os cuidados paliativos também estão se organizando como serviço exatamente nessa direção, pessoas merecem muito mais do que compaixão no momento em que o prognóstico se fecha. Alívio da dor, das náuseas, da fraqueza, do medo, da angústia, da tristeza, da despedida, do sentimento de impotência e até mesmo do fracasso. E, por vezes, também os familiares desejam ver o fim de tanto sofrimento.

Hipócrates já dizia: “o médico cura às vezes, trata quando pode, mas consola sempre”.



A agilidade de atendimento: a velocidade é importante, desde que o cuidado com o paciente e a qualidade da consulta não sejam comprometidos. O paciente espera que seu problema seja solucionado da melhor maneira possível. Porém, por mais que ele deseje que a consulta seja rápida, fazê-lo sentar na cadeira e apenas medir seus batimentos, sua pressão e dar a ele um atestado sem ao menos olhá-lo nos olhos não significa qualidade, eficácia nem eficiência.

Disponibilidade, relacionamento e empatia: a demora e o descaso de profissionais em um hospital são determinantes para



a nota do hospital dada pelo paciente na pesquisa de satisfação. Questões de relacionamento causam um impacto muito negativo.

No final da jornada do paciente, os profissionais são obrigados a questionar sobre a expectativa, a dor e o desejo; e perguntar se foram resolvidos. Somente isso garante parte do sucesso do resultado, mas a experiência só será incrível se as próximas etapas superarem as expectativas.

A decisão do paciente

Decisões, decisões e decisões, é assim que vamos vivendo. E o sucesso deve estar diretamente relacionado com a quantidade de acertos e erros.

As decisões seguem didaticamente uma **LEI**:

L: lógica, as probabilidades, as estatísticas, que norteiam o caminho a seguir.

Se o paciente for utilizar o Serviço Único de Saúde (SUS), a decisão em relação aos hospitais fica limitada aos serviços públicos e logicamente com pouca opção de escolha do profissional. A expectativa por ter acesso aos serviços já é muito.

E: experiência, própria ou de amigos e parentes, situações parecidas que deram certo ou errado.

Um paciente que tem uma indicação de cateterismo, por exemplo, se já teve um parente que faleceu em um procedimento desse, normalmente sentirá medo ou até mesmo se recusará a realizá-lo. Quando já conhece e confia no médico, tende a acatar as sugestões com mais tranquilidade.





I: informação, os fatos, as verdades disponíveis, dados corretos e completos, ajudam a decidir.

O “Dr. Google” entra aqui e abre um universo infinito de possibilidades para o paciente, tanto sobre as dores e os desejos, como também quanto a possibilidades de tratamentos, efeitos colaterais dos remédios, interações medicamentosas, e a reputação dos profissionais e seus estabelecimentos.

Erramos por nos precipitar, por nos basear em informações falsas ou incompletas, por não decidir. A decisão na jornada do paciente está relacionada a muitos fatores:

- vou valorizar meus sintomas?
- Quero tratar?
- Vou me automedicar ou vou esperar melhorar espontaneamente?
- Vou procurar ajuda especializada?
- Que profissional vou escolher?
- Que estabelecimento vou procurar?
- Quando preciso realmente me preocupar?

É exatamente na expectativa do pré-atendimento que o marketing atua, no momento da decisão do cliente e do paciente. Como está sua reputação *on-line*?

O marketing na saúde tem características únicas, envolve um funil de vendas muito complexo, repleto de detalhes éticos. A expectativa é a fase que acontece ainda fora do ambiente hospitalar.

EXPERIÊNCIA

Acesso, agendamento e o acolhimento

É fundamental para a instituição que o usuário encontre informações completas sobre o hospital, consultório ou clínica, seja nas listas dos convênios ou na internet. Lembrando que o cliente sempre tem opções de escolha.

Fará diferença para o usuário se tiver dados *on-line* como: endereço, horário de funcionamento, telefone, informações sobre os seus serviços, especialidades e procedimentos realizados que convênios atendem.

Uma vez que o usuário decidiu pela instituição ou profissional, ele tentará agendar a consulta de forma rápida e fácil. Tudo o que a maioria dos pacientes quer é praticidade e resolutividade. Desde a decisão de marcar uma consulta, até o atendimento e a resolução.

A informatização de vários pontos trará benefícios para a instituição e o paciente, como:

- automatização de todas as etapas de agendamento;
- *check-in* e atendimento também automatizado; e
- *call-center* que liga apenas para confirmar ou lembrar o paciente da consulta agendada.

Um sistema que realiza todo o trabalho que antes era manual, reduzindo a probabilidade de erros.

A sistematização e a informatização vieram para resolver problemas enfrentados pelos pacientes dentro das instituições como: ligar para marcar ou reagendar consulta; confusão na hora de informar dados pessoais; marcação de consulta errada; e recepção demorada na clínica e outras etapas, que desgastam o paciente, atrapalhando a fidelização.

Pensando em automatizar a jornada do paciente, empresas de tecnologia desenvolvem soluções para as instituições que desejam reduzir a taxa de faltas; aumentar número de agendamentos; oferecer uma nova forma de comunicação para pacientes; fidelizar clientes antigos; e adquirir novos clientes e se diferenciar no mercado, de forma que as instituições de saúde se preocupem apenas em garantir o melhor atendimento assistencial.

Soluções são focadas na resolução dos desafios nas áreas de:

- atendimento;
- marcação;
- agendamento e confirmação de consultas e exames; e
- pesquisa de satisfação e da experiência do paciente.

Além de serviços completos que facilitem o pagamento de consultas agendadas on-line, todas essas soluções criam um processo para que a jornada do paciente seja totalmente prática e automatizada. Além disso, os colaboradores e a instituição têm como resultado, altos níveis de produtividade, diminuição de retrabalhos e redução de custos.



Plataformas de agendamento de consultas e exames *on-line*, totalmente integrada ao sistema de gestão de hospitais, clínicas ou laboratórios, podem ser ótimas aquisições. As novas tecnologias na área da saúde chegaram para corrigir processos demorados, cheios de erros humanos, que causam problemas aos pacientes.

Investir em soluções inteligentes agrega à instituição uma maior confiabilidade por parte dos pacientes, além de criar uma cultura de melhoria com benefícios estruturais e financeiros. A mentalidade enxuta, ou o Lean Healthcare.

A responsabilidade da comunicação é do comunicador!

Comunicação é muito importante, pois é um dos pilares do atendimento. Cabe aos profissionais garantir que o cliente entenda o que foi dito, desde a marcação do horário da consulta até as recomendações médicas.

Outro ponto importante é a cordialidade, inclui muito mais que simplesmente ser educado, a maneira, o tom de voz, o carinho, o olho no olho, isso sim é ser cordial. A visão positiva e a empatia são imprescindíveis.



A sua secretária é o seu cartão de visitas: invista em treinamento contínuo

Objetivo do treinamento das secretárias é a viagem dos 20 cm, quando o atendimento sai da cabeça e vai para o coração, buscamos um cérebro emocional e um coração racional. Entender o que fazer, como fazer e, principalmente, o propósito.

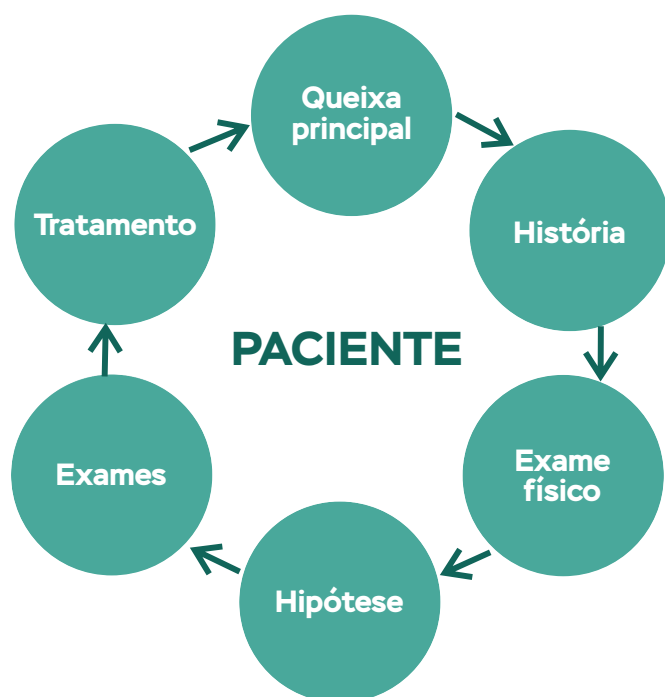
O atendente eficiente faz tudo que pedem, faz tudo certinho; a secretária eficaz faz aquilo que precisa ser feito. É preciso traçar treinamentos como: atendimento ao cliente; procedimento operacional padrão e processos; competência profissional; como lidar com reclamações? como resolver problemas e conflitos? definir a política de atrasos desistências e encaixes; conceito de

urgência e emergência, prioridade de atendimento; administração do tempo; organização no ambiente de trabalho; e como fazer amigos e encantar pacientes?

A ética, geralmente, é um valor social que identifica, qualifica e guia princípios universais, crenças e ações humanas. O **Código de Ética na saúde** contém as normas que devem ser seguidas pelos médicos e profissionais de saúde no exercício de sua profissão.

Buscar defender a dignidade dos pacientes, pode ser interpretado como um respeito pela autonomia do paciente, ou seu direito de escolha. Outro tópico é *confidencialidade*, que trata de informações do paciente que devem ser utilizadas para fins do tratamento e entre os profissionais da saúde envolvidos nos cuidados dele. Sempre com respeito e em sigilo.





Atendimento

A lógica por trás do diagnóstico

Quando falamos de atendimento, é bom lembrar que o paciente está no centro da atenção. Seguramente ouvir o que o paciente tem para falar, sem interromper e sem criar julgamento; saber fazer as perguntas certas; e colher realmente uma história detalhada, corresponde a mais de 70% do diagnóstico.

O paciente vai ao hospital com uma dor, um desejo e uma história pra contar. Depois do exame físico sistemático da cabeça aos pés, surge uma hipótese diagnóstica e a partir dela podemos solicitar algum exame que possa confirmar

o diagnóstico. O péssimo hábito de pedir um monte de exames que não vão ter significado prático nenhum, só complica e encarece o sistema de saúde.

A partir do diagnóstico, decidimos o tratamento, respeitando a autonomia do paciente em decidir sozinho, ou compartilhando conosco e com sua família essa decisão. Após a aplicação do tratamento, é necessário voltar ao início e perguntar se resolvemos a dor e/ou a dúvida. Caso contrário, reiniciaremos o ciclo.

Quando esse raciocínio é rompido, ou quando o profissional vai direto para o tratamento, a probabilidade de erro e de insatisfação é muito maior, o ciclo do pensamento lógico do diagnóstico médico e evite pular etapas.

Dê o tempo que o paciente precisa para contar e faça perguntas: “você não tem mais nada pra me contar? Você gostaria de explicar isso melhor ou de falar mais alguma coisa? Você pode me contar melhor sobre isso?”.

Atenção centrada na pessoa

- O que é o cuidado centrado na pessoa?
- Por que o cuidado centrado na pessoa é tão importante?
- Como foi desenvolvido o cuidado centrado na pessoa?
- Como colocar em prática o cuidado centrado na pessoa?

No início dos anos 60, o psicólogo Carl Rogers foi o primeiro a empregar o termo “centrado na pessoa” no âmbito da psicoterapia. Embora seu significado tenha se modificado, o conceito atual de “cuidado centrado na pessoa” continua com duas abordagens comuns, a empatia e a disposição do profissional para eliminar seu julgamento e considerar a perspectiva do cliente.

Um método para melhorar as experiências vividas pelas pessoas na saúde envolve coletar as vivências dos pacientes e dos profissionais e depois reuni-las para desenvolver melhorias



contínuas. Esse método baseado em evidências foi desenvolvido por acadêmicos do *King's College London*. Essa mentalidade ajuda os profissionais de saúde a reestruturar o seu trabalho, a enxergar as coisas do ponto de vista do paciente e a trabalhar junto deste para identificar as mudanças, que fazem uma grande diferença no modo como os pacientes percebem o cuidado.

A campanha nacional fundada por Kate Granger, uma médica com câncer terminal, para estimular todos os profissionais de saúde a dizerem seu nome e profissão quando se apresentam a um novo paciente, esse é o primeiro passo para que o cuidado de saúde seja prestado com compaixão. Para oferecer um serviço de alta qualidade, que proporcione às pessoas a melhor experiência, precisamos reconstruir a relação entre as pessoas e os serviços que cuidam delas. No cuidado centrado na pessoa, os profissionais trabalham em conjunto com os pacientes, auxiliando o desenvolvimento dos conhecimentos, das capacidades e da confiança de que precisam para gerir e tomar decisões sobre a saúde de forma mais efetiva. O cuidado é coordenado e adaptado às necessidades da pessoa.

O desafio é incluir os pacientes nas decisões. Para adotar o cuidado centrado na pessoa de forma sistemática, é preciso promover mudanças essenciais na maneira como os servi-

ços são prestados, nos papéis das pessoas envolvidas, dos profissionais e também dos pacientes, e nas relações entre pacientes e equipes multidisciplinares.

1. Assegurar que as pessoas sejam tratadas com dignidade, compaixão e respeito.
2. Oferecer um cuidado, apoio ou tratamento coordenado e personalizado, com paciente envolvido nas decisões.

EMOÇÃO

O paciente não vai se lembrar do atendimento, do tratamento, muito menos do que você disse para ele. Vai apenas se lembrar do sentimento que você gerou nele. Um bom sentimento de gratidão e respeito, ou um sentimento de frustração e às vezes até raiva pelo descaso.

Pacientes insatisfeitos podem criar muitos problemas na sua clínica ou no seu hospital. A insatisfação faz com que o paciente não volte, não conclua seu tratamento e passe uma imagem ruim de você para outras pessoas, tanto para aquelas que já são seus pacientes quanto para as que poderiam ser um dia.

Saber lidar com pacientes insatisfeitos é o primeiro passo para quebrar este ciclo. É preciso calma, paciência e postura profissional para lidar com as situações desconfortáveis e resolver as questões mais complicadas. Geralmente esses pacientes são prontamente intitulados como chatos!

Uma brigada de experiência pode ser mais útil que uma brigada de incêndio.

Escute o que o paciente tem a dizer

Pacientes insatisfeitos que reclamam sobre o atendimento não querem ouvir justificativa dos erros ou lidar com uma pessoa na defensiva. Eles querem que seus problemas sejam escutados e compreendidos, para que o motivo da sua insatisfação seja reconhecido e consertado de alguma forma. Ou pelo menos um pedido de desculpas.

É natural querer responder ou discordar de cada ponto da reclamação do paciente antes mesmo que ele termine de falar. É neste momento que você deve respirar fundo e deixar o paciente falar. Ouça atentamente a todos os pontos que causaram a insatisfação e demonstre empatia.

Proponha soluções

Depois do paciente finalizar sua reclamação, sempre proponha alguma solução para o problema que ele trouxe. Nem sempre será aquela que ele esperava, mas, pelo menos, demonstrará que você se importa com ele e busca melhorar a situação. Vale até pedir a ajuda do próprio paciente e solicitar sugestões.

Nem sempre a solução estará em suas mãos. Nesse caso, o melhor a ser feito é falar com a pessoa que poderá ajudá-lo com o problema. Dar de ombros ou simplesmente dizer que não pode fazer nada indica uma postura de indiferença, o que vai deixar o paciente mais insatisfeito ainda.

Controle as suas emoções

Esta dica pode parecer óbvia, mas acaba sendo esquecida nos momentos de cabeça quente. Nunca perca o controle das emoções na frente do seu paciente. Isso significa não revidar um ataque, elevar a voz ou chamar o paciente por nomes ofensivos, mesmo que ele se comporte assim. Muitas vezes ele se encontra em um momento de fragilidade e medo, fazendo com que tenha atitudes exageradas ou inadequadas.

Lembre-se que você é o profissional e precisa passar credibilidade e confiança para o paciente, principalmente nos momentos de tensão e estresse.

Aprenda com as reclamações

As reclamações bem fundamentadas são ótimas oportunidades para aprendizado e crescimento do estabelecimento de saúde e dos seus profissionais. Não adianta nada ouvir uma insatisfação, responder bem ao paciente e resolver a situação, se tudo isso não servir de experiência para o futuro.

Após a resolução de um problema, é importante conversar com a equipe para entender a sua causa e garantir que não acontecerá novamente. Errar é



humano. Mas precisam ser considerados não conformidades e pontos de melhoria.

Na era da comunicação, pacientes insatisfeitos têm muito mais espaço para reclamar e expor a todos as suas queixas, sem contar a grande oferta de serviços de saúde na atualidade, de forma que não faltam opções para escolher.

Por isso, aprenda a resolver a insatisfação dos pacientes e ofereça um serviço a cada dia com mais qualidade para eles.

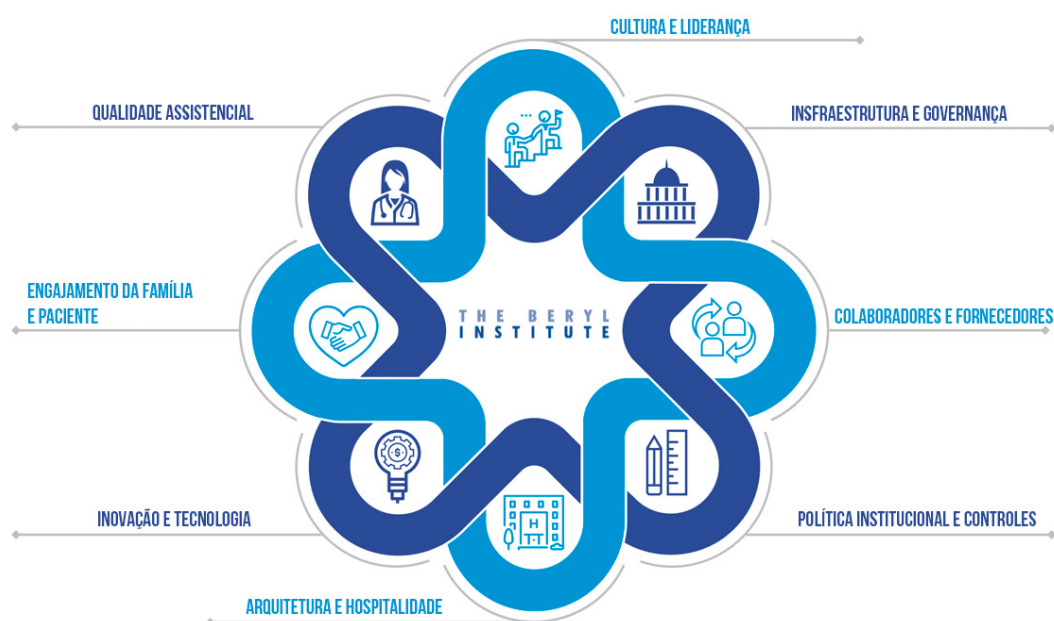
RESULTADO	EXPERIÊNCIA	
+	+	RECOMENDAÇÃO
+	-	RECLAMAÇÃO
-	+	PASSIVO
-	-	RECLAMAÇÃO

Você tem, nesse momento, a fantástica oportunidade de transformar uma experiência sofrível e uma nova experiência que reflita o que realmente você tem como padrão para o seu serviço. Isso se chama ressignificação.

E quando o resultado ou desfecho clínico é ruim, as experiências que sobram podem ser boas quando o respeito, o sentimento de compaixão e a empatia foram percebidos pelo cliente.

O cliente nem sempre tem razão. Às vezes querem coisas que são ilegais, antiéticas ou fora das evidências científicas. Algumas cirurgias são tecnicamente ótimas, mas no pós operatório o médico não corresponde às expectativas e frustra o paciente. Resultado bom com sentimento ruim. Geralmente, quando há a quebra do respeito e da confiança.

O QUE MODELAMOS DO THE BERYL INSTITUTE?



- 1- **Cultura e liderança:** aqui é o início de tudo, quando os líderes, seja os donos dos hospitais, os investidores, os diretores ou gerentes, percebem que o grande propósito de todo hospital são os clientes.
- 2- **Colaboradores e fornecedores:** perceberam, desde o início, a nova maneira de encarar os clientes do hospital, com a valorização das pessoas.
- 3- **Políticas e controles:** serão inseridas no planejamento estratégico e nos planos de ação da instituição os conceitos da experiência do paciente e, se possível, estabelecer ferramentas de gestão baseadas nela.
- 4- **Hospitalidade:** acesso, arquitetura, ergonomia, conforto, segurança, ventilação, iluminação, cor, arte, carinho e atenção no atendimento; tudo relacionado a receber bem.
- 5- **Inovação e tecnologia:** inovação como conceito de fazer melhor e mais eficientemente, aprender com erros; tecnologia no sentido de facilitar o trabalho dos colaboradores e superar as expectativas do cliente atingindo o resultado esperado.
- 6- **Participação do paciente e família:** envolvê-los nas tomadas de decisão, ouvi-los atentamente, com o intuito de descobrir as dores e os desejos, e também ressignificando eventuais não conformidades (cuidado centrado na pessoa).
- 7- **Qualidade assistência e desfecho clínico:** segurança do paciente, protocolos médicos, treinamento das equipes, atenção aos resultados clínicos e aos sentimentos gerados.
- 8- **Infraestrutura e governança:** a infraestrutura, estacionamento, construção, arquitetura, equipamentos, instalações, móveis, redes de cabos e internet, cor das paredes, quadros e sinalização interna; acredite seu cliente observa tudo mesmo.

Compliance e governança: um movimento de proteção ao paciente em busca das melhores práticas. Atualmente, percebemos uma tendência a culpar o *compliance* de tudo que se quer negar. Mas, afinal, o que é isso?

O termo significa cumprir as regras. O desafio em um hospital é o número de regras externas e internas.

A pirâmide do *compliance* tem a Constituição Federal no ápice e as normas internas na base:

- Constituição Federal, Leis federais, estaduais e municipais;
- regras da Vigilância Sanitária;
- regulamentos dos conselhos de classe;
- acordos sindicais;
- certificações;
- auditorias internas e externas;
- diretrizes, planos de ação, comissões;
- processos administrativos e protocolos clínicos; e
- procedimentos operacionais padrão (POP).

Na prática, o *compliance* é o conjunto de práticas que assegura que todas as Leis, Regras e Diretrizes sejam seguidas, garantindo segurança assistencial, jurídica, defendendo a missão, a visão e os valores da instituição. E em última análise, a viabilidade do negócio.

A governança está relacionada ao exercício da autoridade e do poder de governar; corresponde às práticas que relacionam todos os órgãos que representam todos os envolvidos na operação do hospital.



Os quatro princípios da governança corporativa são:

1. equidade;
2. transparência;
3. prestação de contas; e
4. responsabilidade (social, financeira e ambiental).

Um modelo que pode garantir o equilíbrio interno com a sociedade. Na prática, os acionistas elegem em assembleia um conselho de administração que, por sua vez, nomeiam uma diretoria que define os gestores. As ações são submetidas à auditorias independentes, aos conselhos fiscais e de administração.

Esse formato propicia que, na presença de crise de governança, tanto a diretoria como os gestores podem ser substituídos, se necessário. A auditoria clínica tem como principal função imprimir um processo de qualidade e de melhoria contínua da assistência, como também exigir o tratamento dos dados e das informações coletadas; indicadores com suporte em evidências que façam sentido para a equipe, com uma visão de melhoria contínua; gerenciamento de risco, um sistema capaz de identificar, analisar e corrigir inadequações, a fim de minimizar riscos no alcance dos objetivos; a transparência, a responsabilização das pessoas, o compartilhamento das informações e da liderança ativa; e aprimorar a comunicação entre os profissionais de assistência, o trabalho em equipe com confiança mútua entre o time.

Responsabilidade e transparência

Os médicos e as equipes multidisciplinares serão cada vez mais avaliados e comparados aos seus pares. Não se busca culpado, mas sim os responsáveis por tudo.

A importância de valorizar as pessoas

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de um hospital; são elas que gerenciam, comandam, executam, controlam atividades e processos; também são as que usam os serviços – os clientes.

O hospital é um organismo vivo, e por esse motivo, deve ser dada atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa, com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas em todas as atividades da organização, sempre com o foco do cliente, atento às expectativas dele e a melhor experiência possível no momento de sofrimento, dor, doença e mesmo da morte. Administrar pessoas que cuidam de outras, significa governar aquilo que elas são e o que fazem como participantes do hospital, sendo que é justamente por meio das ações delas que é possível formular e atingir os objetivos esperados. Além do mais, o atendimento ao cliente depende de um sistema, que é o conjunto de crenças, valores, rotinas e atitudes.

A experiência do paciente é ouro nesse mercado tão concorrido, e as *commodities* hospitalares ainda não perceberam essa importância. Tenho certeza que cada valor investido nesse conceito trará retorno em forma de taxa de ocupação, pacientes promovendo seu serviço, rentabilidade e dinheiro em caixa.

Seja prático!

A meta é passar a raciocinar dedutivamente, apenas com base em fatos comprovadamente verdadeiros, que possuam importância real e que sejam úteis de alguma maneira.

Nada de ficar dando desculpas ou arranjando culpados. Resolva os problemas! Ofereça as soluções antes mesmo do paciente perceber o problema.

Foco

As novas tecnologias nos oferecem tantas coisas e cada uma delas recebe apenas uma pequena fração da nossa atenção.

O resultado são trabalhos mal feitos, falta de foco, sensação de excesso de informação e um grande sentimento de frustração.

A saída aqui é treinar a própria mente para ter foco.

Muitas vezes damos mais importância a dezenas de formulários que temos para preencher, do que oferecer atenção à pessoa que está na nossa frente.

Cooperação

Além de se associar com pessoas com a mesma linha de pensamento, uma iniciativa de sucesso entende que a **cooperação** é o melhor caminho para a realização eficaz.

Significa ver os funcionários não como apenas servidores, mas como pessoas que estão colaborando para tornar-se um sonho realidade.

A cooperação deve se dar em todos os níveis, pensando não somente no interesse do paciente, mas também no bem-estar dos clientes internos: médicos e colaboradores.

Não conformidades

O erro deve ser visto como um grande aliado. Cada vez que você falha, descobre uma maneira que impede de não realizar o seu objetivo. Entretanto, elimina um caminho. Continue fazendo isso até achar a trilha ideal. Portanto, assuma seus erros.

É irritante pessoas que sempre empurram seus erros para os outros.

As não conformidades precisam ser cheçadas, a fim de induzir mudanças no comportamento e até no próprio processo. Lembre-se de dar



respostas às reclamações dos pacientes, pois este é o ponto fundamental para o sentimento final gerado. Inclusive, uma ótima maneira de transformar uma experiência ruim em ótima, é chamar os pacientes e suas famílias para reuniões de conciliação. Toda falha precisa ser encarada como pontos de melhoria.

Tolerância

Para lidar com o fracasso, com as limitações de outras pessoas e com as suas próprias, com as adversidades que a vida nos impõe, é preciso ter uma boa dose de tolerância e paciência.

Tolerância para treinar e retreinar seus colaboradores até que a mentalidade fique incrustada e gere comportamentos condizentes; para ouvir e compreender o sentimento dos pacientes.

Lembre-se, a verdade nem sempre é como você quer, ela é como é! Aceite os *feedbacks* e o resultado das pesquisas. Por isso, a família que reclama não deve ser taxada como chata.

Reciprocidade é sempre uma regra de ouro. Fazer aos outros aquilo que quer que seja feito a você mesmo. Atender uma pessoa como se fosse o seu próprio pai. Que tal?!

Se todos pensarem assim, a humanização ocorreria de forma suave e automática.



O QUE APRENDEMOS COM A CLEVELAND CLINIC?

O livro *Service Fanatics*, escrito por James Merlino (2016), conta a construção da “experiência do paciente” na *Cleveland Clinic Health System*, um dos melhores hospitais americanos. Também contempla o case do Hospital Israelita Albert Einstein na implantação do modelo em Experiência do Paciente. No livro, o autor conta como a *Cleveland* conseguiu se tornar líder na área de atendimento e ser reconhecido como um dos hospitais que propiciam a melhor experiência ao paciente.

O livro revela métodos que traduzem em detalhes o que todo negócio busca para melhorar a experiência do cliente. A *Cleveland* encara o paciente como um importante parceiro para o sucesso da Instituição.

Na faculdade a empatia é pouco ensinada. O médico precisa estar disponível e acessível. O lema “paciente em primeiro lugar” é usado não como marketing superficial, mas como pilar. Alinhar e ajustar a satisfação dos profissionais para entregar ao paciente a melhor experiência com os cuidados de saúde.

As instituições precisam fazer da experiência do paciente uma iniciativa estratégica, trazendo a cultura da organização forte, alinhada com os objetivos institucionais desejados, como também iniciativas para melhorar o comprometimento do profissional com o cuidado oferecido,

melhorando, assim a dificuldade de definição sobre a experiência do paciente e o envolvimento de todos os envolvidos.

É preciso perguntar o que o paciente pensa, e não somente esperar que suas inquietações surjam. É importância enxergar aquilo que não funciona bem, aprender a desapegar de suas ideias quando necessário e fazer as mudanças antes que elas sejam obrigadas.

A estratégia para reconquistar a confiança do cliente na *Cleveland Clinic* chama-se **H.E.A.R.T.**, na qual cada letra significa uma ação:

- **H:** Hear – ouvir as histórias;
- **E:** Empathy – empatia deve estar presente e demonstrada;
- **A:** Apologize – sempre devemos nos desculpar;
- **R:** Respond – responda os questionamentos; e
- **T:** Thank – agradeça às pessoas a oportunidade de ressignificar e crescer.

É necessário prestar atenção nas falhas de comunicação por omissões, generalizações ou distorções.

Como alcançar o engajamento dos pacientes, para que afirmem que sua responsabilidade de liderar trouxe o sucesso dos resultados e, fundamentalmente, sua movimentação para conhecer experiências e em cada uma delas, melhorar a sua capacidade de ouvi-las.

Os colaboradores da *Cleveland Clinic* se diferenciam como ouvintes ativos e disseminadores de informação.

INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Ser inovador tem se tornado um pré-requisito para as clínicas se consolidarem no mercado atualmente. Cada vez mais, a tecnologia tem ajudado muitas empresas da área da saúde a otimizar os atendimentos e os diagnósticos de pacientes.

O Brasil já possui diversos projetos e empresas que buscam na tecnologia uma oportunidade para melhorar os serviços de saúde. Os softwares de marcação de consultas e exames totalmente online, já abordamos no capítulo sobre acesso. O objetivo é ajudar hospitais e clínicas a aumentar sua eficiência, permitindo acesso à ferramenta 24 horas, reduzindo custos com *Call Center* e evitando frustrações devido à espera. O paciente pode escolher o procedimento e o profissional com quem ele quer agendar.



Realidade virtual

Um sofrimento para a criança e para os pais quando precisam tomar vacina. Para amenizar esse medo, uma tecnologia de realidade virtual, em que as crianças são envolvidas em jogos interativos no momento da “agulhada”. O momento em que o paciente recebe um “poder” do personagem do jogo é o momento da vacina, tornando a experiência mais divertida e menos dolorosa. O jogo desvia a atenção consciente da criança.

O Conselho Federal de Medicina (CFM) autorizou, por meio de ofício enviado ao Ministério da Saúde, o uso da telemedicina durante a pandemia da Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus. A medida tem caráter excepcional, valendo até o fim da luta contra a disseminação da nova doença.

Embora ainda com algumas restrições pela própria classe médica, ao meu ver pode ser uma ótima aliada na humanização e na melhoria da experiência do paciente. Com o grande intuito de democratizar e tornar mais acessível a saúde em cantos remotos do país ou em momento de pandemia.

A realidade virtual está sendo utilizada para aliviar o sofrimento de pacientes oncológicos, oferecendo como presente viagens virtuais a cidade de escolha, por exemplo.

Carrinhos de controle remoto estão substituindo as macas para transportar as crianças até as salas de cirurgia.

As salas de Tomografia temáticas com efeitos infantis, diminuem o terror de entrar naquele tubo. Inovação e criatividade para promover ótimas percepções do cliente em cada ponto de contato com as instituições de saúde.

A jornada do paciente veio para resolver os problemas enfrentados pelos pacientes dentro das instituições. Automatizar e humanizar a jornada do paciente, a tecnologia oferece soluções para as instituições que desejam, entre outras coisas:

Reduzir a taxa de faltas. Aumentar número de agendamentos. Oferecer uma nova forma de comunicação para pacientes. Fidelizar clientes antigos. Adquirir novos clientes e se destacar no mercado.

Através de plataformas amigáveis, armazenada em nuvem, que não ocupa espaço e não interfere no uso do servidor, estabelece uma experiência ímpar para o paciente, que não sofrerá mais com linhas congestionadas. Além disso, o operador e a instituição de saúde têm como resultado, altos níveis de produção, diminuição de retrabalhos e redução de custos.

As novas tecnologias na área da saúde, chegaram para corrigir aqueles processos demorados, cheios de erros humanos, que causam problemas aos pacientes.

Investir em soluções tecnológicas agrega à instituição uma maior confiabilidade por parte dos pacientes, além de criar uma cultura de melhoria com benefícios estruturais e financeiros.



A NEUROLINGUÍSTICA E A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE



Tudo que gira em torno do atendimento de saúde, não só o atendimento médico, mas o compartilhamento das informações, o envolvimento do paciente nas tomadas de decisão, envolve planejamento, processos e pessoas. Tudo que recebemos como *feedback*, tanto dos clientes como dos colaboradores, são colocados como pontos de melhorias, seja para fazer diferente ou fazer melhor. Sempre que o paciente se envolve dando suas opiniões, se posicionando efetivamente na relação com o médico e as equipes, o resultado, o engajamento e as recomendações são muito melhores.

Vendemos serviços, mas entregamos experiências. O engajamento dos colaboradores e dos profissionais nessa mentalidade é o grande desafio. Juntos precisamos transformar esses conceitos em ações, treinando, medindo e motivando. A cordialidade, a segurança, a eficiência e a comunicação são os pilares desse conceito.

A programação neurolinguística (PNL) na gestão e na liderança de equipe de profissionais de saúde é uma ferramenta valiosa para desenvolver habilidades de se comunicar, realizar, motivar e gerenciar, fundamentais nessa implementação.

Incorporar a PNL aos seus recursos irá permitir desenvolver as habilidades tanto para a gestão

como na assistência, as atitudes e a flexibilidade comportamental, melhorando o desempenho de relacionamentos complexos multidisciplinares, estruturas hospitalares rígidas, responsabilidades multifuncionais e forças de trabalho altamente estressantes.

Os benefícios que os profissionais, líderes ou gestores da saúde podem adquirir com a PNL são:

1. desenvolver um forte conjunto de valores pessoais e profissionais;
2. iniciar uma mudança positiva e inspirar outras pessoas a segui-lo;
3. extrair o melhor dos colaboradores e das equipes;
4. construir melhor relacionamento entre departamentos, equipes e com os pacientes;
5. comunicar-se com habilidade com os médicos, colaboradores, pacientes e suas famílias;
6. entender o pensamento e o emocional da equipe;
7. gerenciar os próprios estados emocionais;

8. compreender o papel das crenças, dos valores das pessoas e do hospital;
9. influenciar o engajamento dos colaboradores na mentalidade centrada na experiência do paciente; e
10. utilizar os valores para adequar uma abordagem motivacional para atingir os objetivos.

As exigências sobre os resultados e metas cada vez mais desafiantes, são maiores e mais complexas do que nunca. Além do mais, o indivíduo também precisa se desenvolver racionalmente e emocionalmente da mesma forma – desenvolver corações racionais e cérebros emocionais.

O desafio é a capacidade de atrair, manter e motivar seus colaboradores. E, por sua vez, são as habilidades de seus gestores ou líderes de equipe que colocam isso em ação. É preciso ser capaz de conduzir as pessoas para que elas estejam verdadeiramente motivadas a dar o seu melhor.

A PNL oferece meios para construir a confiança e congruência, permitindo que os gestores e líderes possam influenciar com ética, e aplicar a sua aprendizagem diretamente no hospital. Além do mais, é uma ferramenta que pode ser utilizada para se obter essas soluções com responsabilidade e segurança.

As habilidades sutis que são necessárias pelos gestores e profissionais de saúde incluem ser capaz de motivar em vez de coagir, além de perceber dificuldades que as pessoas enfrentam, e estar aberto para buscar soluções eficazes. Ouvir o que não é dito e ver o que não é mostrado.

Vários elementos tornam a vida difícil para esses gestores, porque sua influência pode ser positiva ou negativa, prejudicando o clima organizacional, afetando os objetivos da equipe e, assim, os do hospital.





Colaboradores talentosos precisam de bons líderes, porque podem se manter em uma empresa por causa de seus líderes carismáticos, capazes e de caráter.

Alguns pressupostos da neurolinguística são aplicadas nesse contexto:

As pessoas respondem a sua experiência, não a realidade em si

Não sabemos o que é realidade. Nossos sentidos, nossas crenças e nossa experiência nos dão um mapa do mundo a partir do qual podemos seguir. As reclamações ou recomendações acontecerão independente do resultado real do tratamento, mas do sentimento subjetivo que foi gerado no paciente e sua família.

Ter uma escolha é melhor do que não ter uma escolha

O poder de decisão está nas mãos do paciente. Quanto mais lógica, experiência e informações, maiores serão as possibilidades de acerto. Escolher se vai procurar um profissional de saúde ou se vai se automedicar; qual especialista; e qual hospital vai agendar; todas são escolhas do paciente e sua família. Não querer decidir nada também é uma decisão, chamada de delegada.

As pessoas fazem a melhor escolha que podem no momento

Uma pessoa sempre faz a melhor escolha que pode, dado seu mapa do mundo. A decisão pode não ser a melhor efetivamente, mas parece ser o melhor caminho a seguir naquele momento. Se o resultado não for bom, talvez a pessoa tenha uma segunda chance. Algumas vezes essas escolhas podem ser feitas por experiência de outras pessoas, como amigos ou profissionais de confiança. Naturalmente, e em sã consciência, temos o instinto de autopreservação e buscaremos sempre o que parece mais seguro.



As pessoas funcionam perfeitamente

Ninguém é errado ou doente naturalmente. Estamos todos executando nossas estratégias com perfeição; estas podem ser mal executadas e ineficazes. Entretanto, elas podem ser modificadas para algo mais útil e desejável. Uma liderança eficaz pode reconduzir as ações para o caminho certo, em direção ao objetivo da instituição de saúde e também reconduzir o tratamento do paciente em busca da melhor experiência. Pensar analogamente que os organismos são sistemas nascidos para a saúde e não para a doença também é uma forma de enxergar as relações de equilíbrio na saúde.

Todas as ações têm um propósito

Nossas ações não são casuais, estamos sempre tentando realizar algo, embora possamos não ter consciência do que estamos tentando fazer. Os pacientes têm dores e desejos, e toda jornada dele, desde a expectativa, a experiência propriamente dita, até a emoção gerada nos pós atendimento, têm um objetivo claro: resolver a dor e o desejo do cliente. Isso é o que gera o sentimento de expectativa alcançada. Iniciar uma ação estratégica ou um tratamento médico sem uma meta clara parece ineficaz.

Todo comportamento possui uma intenção positiva

Todas as ações na saúde têm, pelo menos, um propósito – realizar algo que beneficie o paciente. Devemos separar a intenção por trás de uma ação em si. Uma pessoa não é o seu comportamento: quando ela fuma, por exemplo, não está querendo morrer de câncer de pulmão, mas sim, o prazer da nicotina. Não julgar os comportamentos dos pacientes é uma habilidade muito eficaz e demonstra claramente um respeito profundo. A dor é um claro exemplo da intenção positiva de algo desagradável, pois é um alerta de que algo vai mal.

A mente inconsciente contrabalança a consciente

O inconsciente é tudo aquilo que não está no consciente, no momento presente. Contém todos os recursos que necessitamos para viver em equilíbrio. Em situações de extrema dor ou stress, a consciência se perde, como uma válvula de escape e autopreservação. E, em consequência, o inconsciente se reorganiza. Temos algumas estratégias com realidade virtual que podem minimizar o estresse de uma criança na hora de colher o sangue por exemplo, ou um carrinho de controle remoto para levá-lo até o centro cirúrgico, que desvia a atenção consciente.

A responsabilidade da comunicação é do comunicador

A resposta nem sempre é a que você queria. Se não estiver obtendo o resultado que deseja, mude o que está fazendo. Assuma a responsabilidade pela comunicação, não adianta a recepcionista ficar brava se o idoso confundiu a data da consulta, ou o horário do atendimento; checar e entregar a marcação por escrito pode ser uma medida útil. Do mesmo modo, se o diretor do hospital ficar indignado com os gerentes que não fizeram aquilo que ele pretendia, a visão, as estratégias e as metas precisam ser compartilhadas claramente. Estamos cansados de falar em humanização, mas muitas vezes não deixamos claro para as equipes o que isso significa na prática. Escrever os processos e depois treiná-los e retreiná-los é uma ótima maneira de obter êxito nos projetos de implantação de novas mentalidades.

Certa vez fui conversar com um paciente que iria amputar a perna direita por uma trombose arterial. Ele, inclusive, já tinha assinado o tal termo de consentimento, mas percebi que estava mais tranquilo do que se esperava. Constatei que ele não sabia o que significava amputar. Imagine, iria acordar sem a perna, mesmo tendo assinado um termo. Confirmar se a informação foi compreendida sempre.

Já temos todos os recursos que necessitamos ou então podemos criá-los

Não existem pessoas desprovidas de recursos, mas sim, estados mentais desprovidos de recursos. Implementar os conceitos estratégicos centrados na experiência dos pacientes não necessita de nenhum grande recurso tecnológico, mas de grandes recursos humanos. E no organismo humano, podemos exemplificar com as vacinas, que são organismos enfraquecidos que forçam o próprio corpo a aumentar os anticorpos.

Mente e corpo formam um sistema

Mente e corpo interagem e se influenciam mutuamente. Não é possível realizar uma mudança em um sem que o outro seja afetado. Quando pensamos de forma diferente, nossos corpos



mudam. Quando agimos de forma diferente, modificamos nossos pensamentos e sentimentos. O mesmo vale quando a liderança do hospital e os colaboradores agem em sinergia, buscando o mesmo objetivo: a melhor experiência do paciente. Do mesmo modo que não adianta tratar o corpo com remédios, se o emocional for colocado de lado. A visão sistêmica é obrigatória na gestão e na assistência.

Processamos todas as informações por meio dos nossos sentidos

Observar e ouvir os pacientes é a melhor maneira de chegar a um diagnóstico clínico preciso, mas sentir e prever qual o sentimento que o atendimento vai gerar no paciente aí está o grande desafio. Ouvir além do que é dito, ver o invisível e perceber o intangível isso é a maestria na saúde. Todo paciente tem uma história para contar.

Seguir modelos de sucesso é uma excelente maneira de atingi-lo

Se um hospital pode fazer alguma coisa, é possível modelá-lo e ensiná-lo aos outros. Assim, todos podem aprender a obter resultados melhores de sua própria maneira. Observamos como as instituições implementam seus escritórios de experiência e buscamos o que fazem de melhor.

Os processos operacionais, os protocolos médicos, a conduta sistematizada e toda a medicina baseada em evidências são ótimos exemplos disso.

Se quiser entender, tome atitude, transforme conceitos em ações

Se quiser compreender como a experiência memorável do paciente traz bons frutos e ótimas recomendações dos seus serviços, aplique o modelo.

O feito é melhor que o perfeito.

MEDINDO A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Existem ferramentas estatísticas que podem medir os resultados, bem como monitorar e orientar o desempenho do hospital e, principalmente, apoiar os processos de decisão em direção ao objetivo do hospital.

Conheça o NPS (Net Promoter Score)

Essa ferramenta foi desenvolvida pela *Bain Company*, e está muito bem descrita no livro *A pergunta Definitiva 2.0*, de Fred Reichheld (2011).

Os principais objetivos de uma empresa médica são: resolver a dor e o desejo do paciente. Porém, somente isso não é suficiente para tornar a experiência completa. O *Net Promoter Score* (NPS) tem sido uma das soluções mais eficazes para monitorar essa experiência. A pergunta definitiva não possui esse nome em vão. Questionar, em uma escala de zero a dez, quanto a pessoa recomendaria sua clínica a um amigo ou familiar pode trazer insights pontuais e relevantes para seu negócio.

Ninguém recomenda algo ruim para amigos. Desse modo, o NPS faz com que as pessoas reflitam sobre o sentimento que tiveram na clínica e informem os pontos altos e baixos de sua experiência.

Geralmente o paciente não gosta de responder pesquisas na saída de um atendimento. Principalmente se ela for feita pessoalmente, logo após a consulta, e se tiver muitas perguntas. Formulário extensos, por exemplo, não estimulam o paciente a dar sua opinião sincera.

As pesquisas de satisfação tradicionais possuem vários fatores que causam um viés e resultados imprecisos fora da realidade, devido às condições inapropriadas. Estas são feitas no momento estabelecido pela clínica e não pelo paciente. Pense no caso de uma clínica de endoscopia, por exemplo. Muitos pacientes, ao fim do exame, ficam sedados, com sono e a percepção comprometida, devido ao uso de sedativos. Imagine se deparar com uma pesquisa de satisfação nesse momento. Quais são as chances de o paciente responder?

A quantidade de perguntas é um dos grandes motivos para inibir o paciente de opinar sobre sua experiência em na clínica. Quanto mais perguntas, menos respostas. E é por isso que uma pergunta definitiva pode conseguir melhores resultados.

É fato que hospitais, laboratórios, clínicas, seguradoras; qualquer empresa que se relaciona diretamente com a saúde, que é o maior bem do ser humano, para se tornarem bem sucedidas, devem escutar seus clientes. Mas isso deve ser feito de forma proativa, para que o próprio cliente tenha voz ativa. Mais do que ouvi-lo, é necessário deixar evidente que o que ele diz é valorizado e terá grande peso nas tomadas de decisão do hospital. Todo paciente tem uma história pra contar, lembra?

Com a existência de mais recursos digitais e uma comunicação muito mais rápida entre as pessoas, o cliente já escolhe o caminho a ser feito, sabe em quais clínicas ele será bem recebido e em quais ele espera um atendimento sensacional.



Fatores como cordialidade, limpeza e disponibilidade das pessoas possuem um peso muito maior na avaliação do cliente em um hospital do que em uma loja ou em um restaurante. As empresas da área da saúde costumam utilizar tanto e-mail quanto WhatsApp para realização da pesquisa. Os dois canais de coleta possuem suas vantagens: o WhatsApp é ideal para abordagens instantâneas; já o e-mail proporciona comentários mais completos e maior taxa de resposta.

Como a saúde é o bem mais precioso que alguém pode adquirir, a taxa de engajamento de pacientes é muito alta. A média da taxa de resposta geral é 28%, acima da média de outros mercados (20%).

Algumas vezes não é possível que os pacientes respondam a pesquisa por conta própria. Nesses casos, é comum que esta seja enviada ao familiar do paciente, principalmente nos casos em que passou pela Unidade de Tratamento Intensivo (UTI). Os acompanhantes costumam ser mais exigentes com relação ao tratamento recebido.

Os pacientes são um tipo específico de clientes, uma vez que o serviço não está sendo consumido por vontade, mas sim por necessidade. É natural que eles tenham altas expectativas com relação ao atendimento. O nível de exigência é alto e a atenção aos *feedbacks* também.

O Fechamento do Loop, ou resposta ao *feedback*, é um processo delicado, e deve ser considerado o fato de que quem responde a pesquisa não é necessariamente o paciente. A nossa sugestão é entrar em contato por telefone e agendar uma reunião, que pode até ser on-line. O telefone é um meio de comunicação que permite um contato mais pessoal, ideal para esses casos.

Estabelecimentos centrados ou não na experiência do cliente:

Hospital “No Patient Centric”

1. Não reconhecem o valor do *feedback* dos clientes;
2. considera erros e acontecimentos pontuais, mas não procuram agir para corrigi-los;
3. realizam gastos desnecessários baseados em achismos, e não em dados concretos e medidos;
4. não escutam o paciente; e
5. investem somente em infraestrutura, deixando de lado o relacionamento com seus pacientes.

Hospital “Patient Centric”

1. Procuram sempre escutar seus clientes e enxergam valor nas opiniões dadas por eles;
2. entendem que existe acesso à informação e que o paciente não é passivo diante disso, ou seja, o paciente possui uma voz ativa diante da empresa;

3. assumem que sempre podem melhorar. E que o paciente pode ser o gatilho de melhorias;
4. se baseia nesses problemas para definir de forma assertiva seu plano de ação e investimentos necessários; e
5. quer sempre melhorar, por isso lida com isso de maneira proativa.

Segundo dados da Bain & Company, 60% dos pacientes afirmam que o principal fator para a escolha de uma empresa de saúde é a recomendação de um familiar, amigo ou do próprio médico. Esse dado é ao mesmo tempo simples e complexo. Afinal, todos já fomos a uma consulta médica e sabemos que não recomendamos qualquer empresa a alguém do nosso relacionamento afetivo, principalmente quando pensamos na saúde.

O NPS não é uma pesquisa de satisfação, mas sim, uma ferramenta gerencial que mede a experiência do paciente, que está diretamente relacionada a sua satisfação e sua lealdade.

A complexidade está na questão: “será que minha clínica é focada na experiência do paciente? Se não, qual o primeiro passo para transformar essa realidade?”. O NPS é uma metodologia que acreditamos ser a mais adequada para esse processo; o caráter preditivo deste em relação ao comportamento dos pacientes e aos resultados econômicos das empresas é algo que deve ser valorizado.

Um paciente promotor, aqueles que dão notas nove e dez na metodologia NPS, tem uma disposição três vezes maior do que a de um detrator (que dão notas de zero a seis) a voltar ao hospital, estando também disposto a gastar duas vezes mais tempo para ir ao hospital de sua preferência e, também, gastar 10% a mais dos serviços do mesmo que os detratores.

Os pacientes devem ser o centro de sua atenção. Invista neles e você terá retorno. Deixamos então um último dado para você: “o aumento de cada ponto percentual na nota de NPS está relacionado a um aumento de 0,2% no crescimento anual de atendimentos de um hospital”.

A hora de revolucionar o segmento da saúde no Brasil é agora. A necessidade é enorme e a solução é você.

Nós somos a experiência do paciente.

REFERÊNCIAS

BANDLER, R.; GRINDER, J. **Sapos em príncipes**: programação neurolinguística. São Paulo: Summus editorial, 1982.

BREIVIK, H. *et al.* Assessment of pain. **BJA: British Journal of Anaesthesia**, v. 101, n. 1, p. 17-24, 1 July 2008.

CHIGA, A.A PNL e a estratégia centrada na experiência do paciente. *In*: CONGRESSO MUNDIAL DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA. “MAGIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL”. 2019, Lapa da Baixa, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Lapa da Baixa, 2019.

DUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz (edição atualizada e ampliada)**. Rio de Janeiro: Editora LTC, jan. 1990.

FOUNDATION, P.; *et al.* (Eds.). **The Putting Patients first field guide**: global Lesson in designing and implementing Patient-Centered Care.

GALLO, C.; SZLAK, C. **Inovação**: a arte de Steve Jobs. São Paulo: Lua de papel, 2010.

HILL, N. **As leis do Triunfo**. São Paulo: José Olympio, 2004.

KRAMES, J. A. **Os princípios de liderança de Jack Welch Você S/a desenvolvimento profissional**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, v. 5, 2006.

MERLINO, J. **Obcecados por servir**: construindo valor a partir da experiência do paciente. São Paulo: Athene, 2016.

REICHHELD, F. **The ultimate question 2.0 (revised and expanded edition)**: how net promoter companies thrive in a customer-driven world. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review, 2011.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim de livros, 2008.

DIRETORIA EXECUTIVA



Raul Canal

Presidente



Rodrigo Canal

Vice-presidente



Luis Flávio Carvalhais

Vice-presidente de
Segurança do Paciente
e Riscos Assistenciais



Walduy Fernandes

Diretor Jurídico



Ione Medeiros

Diretora Financeira



Alexandre Lemos

Diretor Comercial



Paloma Furtado

Diretora
Administrativa



Francisco Rossi

Diretor Científico



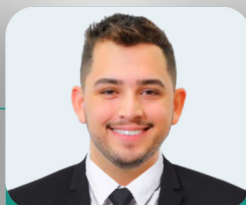
José Ramalho

Diretor de Gestão e
Planejamento Estratégico



José Lira

Diretor de Compliance
e Presidente do
Conselho Fiscal



Andrew Simek

Diretor de
Comunicação



José Mauro

Diretor de
Projetos Especiais



Luis Vargas

Diretor Comercial
do Cirurgia Segura



Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333

SHS Quadra 02 - Bloco J - Salas 101/102 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

www.anadem.org.br

 [@anademoficial](https://www.instagram.com/anademoficial)  [/anademoficial](https://www.facebook.com/anademoficial)

Impresso em outubro de 2020. Valores e informações podem ser alterados sem aviso prévio. Para informações atualizadas consulte o site ou se informe pelo 0800 61 3333.