

Como a Athena Saúde melhorou o NPS em 25 pontos e transformou a cultura de centralidade no paciente

Entrevista: Alex Pereira

Redação: Yago Corvisier

Colaboração: Débora Tineo



Software para Gestão da Experiência

Sumário

- 3.** Débora Tineo
- 4.** Introdução
- 5.** Athena Saúde
- 6.** Diagnóstico
 - Informações Descentralizadas
- 8.** Pacientes sem Respostas
- 10.** Transformação
 - A escolha do parceiro ideal
- 12** Resultados
 - Novas Possibilidades
 - Histórias de Sucesso
- 16.** Agora o Foco é CX
- 19.** Visão de Futuro



Débora Tineo

Débora Tinéo possui formação na área de Gestão da Experiência do Paciente na Fundação Getúlio Vargas e MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhembi Morumbi.

Na área da saúde, atuou em grandes centros médicos do país trabalhando diretamente com a gestão da experiência do paciente.

Desde 2019 faz parte do Grupo Athena Saúde, onde atualmente é Gerente Nacional de Qualidade, sendo responsável pela gestão do NPS do grupo, pelas Acreditações Hospitalares e pelos Indicadores de Qualidade e Satisfação da ANS.

🕒 14min

Como a Athena Saúde **melhorou o NPS em 25 pontos** e transformou a cultura de centralidade no paciente

Entre todos os segmentos do mercado, **a saúde é a área onde a experiência do paciente tem maior impacto** e jamais será esquecida. Aqui, os pacientes estão, em sua grande maioria, em momento delicado envolvendo sua saúde, e **oferecer a eles uma boa experiência é tornar sua jornada não desejada mais leve**, e que traga lembranças de cuidado e empatia.

Se para um único hospital ou clínica já é um desafio garantir essa boa experiência, imagine os desafios de implementar essa filosofia em uma rede composta por dezenas de hospitais, clínicas e operadoras de planos de saúde.



Athena Saúde

Criada em 2017, a **Athena Saúde é uma holding do segmento de saúde** que surgiu de uma investida realizada pela Pátria, uma das maiores gestoras de investimentos da América Latina. **O grupo tem como objetivo organizar hospitais e planos de saúde sob uma única bandeira**, modernizando suas infraestruturas e padronizando seus processos, criando assim, uma rede integrada que garanta a mesma excelência em cada uma de suas unidades.

Atualmente ela é uma das maiores empresas de saúde suplementar do país, contando com mais de 800 mil beneficiários e 3,5 milhões de atendimentos todos os anos. **A empresa atua fora do eixo Rio-SP** e está presente nos estados da Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, Espírito Santo, Piauí, Maranhão e no Rio Grande do Norte.

DIAGNÓSTICO

Informações descentralizadas

Desde o momento em que as primeiras empresas do grupo foram adquiridas, os **problemas relacionados à gestão das informações das experiências** dos pacientes começaram a entrar em evidência. Em um grupo de empresas que conta com **7 operadoras de convênio, 38 clínicas e 10 hospitais**, conhecer a percepção do seu paciente em cada um desses pontos é uma tarefa extremamente desafiadora. Não era possível enxergar a Athena como um grupo único, e essa visão 360º da companhia seria fundamental para entender os problemas enfrentados pelos pacientes.

Convidamos **Débora Tineo**, gerente nacional de customer experience e qualidade da Athena Saúde, para nos **ajudar a entender quais eram os desafios iniciais** e como foi a jornada até aqui.



“Antes da chegada de um parceiro de tecnologia, as medições não tinham padrão. Alguns hospitais e operadoras de planos de saúde faziam a medição por períodos dentro de campanhas, outros utilizavam formatos físicos como formulários de papel e caixas de sugestão, em alguns casos nem sequer havia medição”.

Débora Tineo

Com essa descentralização das informações, era visível a **necessidade de padronizar o método de coleta de opiniões dos pacientes**, canais de ouvidoria, métodos e métricas que indicassem de forma confiável como estava a qualidade dos serviços com base na percepção dos próprios pacientes.

Em um mundo digital onde **setores estão sendo transformados pela tecnologia**, a utilização de métodos que exijam trabalho operacional para consolidar informações que vieram por meio de **urnas de sugestão, formulários de papel ou longas pesquisas, representa uma clara desvantagem competitiva** no mercado. Além de trazer informações com baixa confiabilidade, gerando diversas outras dores durante o processo de consolidação, análise, tratativa e distribuição dos dados de insatisfação da experiência dos pacientes.



“As ouvidorias acabavam recolhendo esses dados dispersos e então tentavam extrair algumas informações deles para depois apresentarem para os gestores, por isso os resultados eram imprecisos. Era uma amostra muito pequena pois dependia do paciente estar disposto a preencher o formulário, por isso a pesquisa não conseguia atingir um resultado satisfatório”

Débora Tineo

Como consequência, **o processo de ouvir os pacientes gerava mais dores do que insights para melhoria de processos na operação.** O fato das pesquisas serem realizadas de forma física, gerava atrito para os pacientes e um grande esforço operacional para consolidar todas as informações, que não tinham a confiabilidade necessária para os gestores tomarem decisões assertivas.

Pacientes sem respostas

Uma das vantagens da implementação de um programa de melhoria da experiência e **ativação da voz dos pacientes**, é a oportunidade de atuar em um problema e oferecer a resolução imediata sobre aquela reclamação.

O processo utilizado até então, gerava a impossibilidade de realizar a tratativa com os pacientes corretamente, não sendo possível analisar de forma consistente os dados coletados, muito menos realizar o processo de **inner looping**, limitando a marca a tomar apenas ações pontuais e reativas.



“Não havia tratativa de pacientes e fechamento de ciclo, exceto em casos muito graves, e mesmo nesses era necessário que o paciente passasse por um longo processo até comunicar seu problema”.

Débora Tineo

TRANSFORMAÇÃO

Em busca do parceiro ideal

Com esse diagnóstico, a **Athena percebeu que era preciso mudar**. Enquanto algumas práticas deveriam ser aprimoradas, outras completamente novas seriam implementadas. Entre elas podemos destacar:

- A coleta de opiniões deveria ser de forma digital
- Os **processos deveriam ser padronizados** entre todas as unidades do grupo
- Os dados obtidos **precisavam ser confiáveis**
- A consolidação das informações deveriam ser de **fácil acesso e em tempo real**
- O paciente teria que ser ouvido, respondido e **ter seu problema resolvido**

Proposto pelo Grupo Pátria, **o NPS foi escolhido para ser a principal métrica do grupo Athena**, e com isso padronizar o método utilizado nas pesquisas de satisfação. Nesse momento a empresa entendeu a **necessidade de um parceiro na área de tecnologia** que pudesse oferecer a ela uma forma de alcançar seus objetivos e tornar suas ações preditivas, permitindo que a experiência de seus pacientes fosse aprimorada. E com isso, em julho de 2019, **foi implementado o sistema de gestão da experiência dos pacientes da SoluCX.**



“Como algumas empresas adquiridas pelo grupo já utilizavam outros sistemas, encontramos uma certa resistência para fazer essa alteração, mas os sistemas que eles utilizavam não poderiam nos atender pois ofereciam um método baseado em campanhas durante certos períodos, diferentemente da SoluCX que nos oferece uma medição em tempo real, por isso decidimos pela alteração do sistema”.

Débora Tineo



RESULTADOS

Novas possibilidades

Com a ferramenta implementada, a **Athena passou para um novo patamar de centralidade no paciente**. As possibilidades oferecidas por ela começaram a representar **mudanças já nos primeiros momentos**. Débora explica que um dos principais benefícios percebidos, foi a **capacidade de medição em tempo real**, revelando a satisfação do paciente de forma rápida e de fácil acesso.

”

“Um dos pontos que mais nos ajudaram foi a capacidade de enxergar o NPS em tempo real. Utilizamos essa métrica como um termômetro, e poder acompanhá-la constantemente nos permitiu ter uma maior assertividade e velocidade nas tomadas de decisão e correção de problemas”.

Débora Tineo

Essa nova fase melhorou até mesmo a forma como as informações eram coletadas. Agora, ao invés de usar canais como formulários de papel e urnas de sugestão a **Athena utilizava tecnologia para fazer a coleta dos dados**. Os canais QR Code e Tablet, foram escolhidos para ouvir os pacientes de forma presencial nos hospitais e clínicas, conseguindo um aumento de 7% na taxa de engajamento nesse período. Já para os pacientes que não deixavam a opinião de forma presencial, **o envio de pesquisas de satisfação era feito por E-mail e SMS**, dando a oportunidade de escutar ainda mais as vozes de seus pacientes.

Agora, **o paciente é ouvido em tempo real**, por meio de canais digitais e as informações eram distribuídas de forma hierárquica entre todas as unidades do grupo. Ou seja, cada unidade tinha uma visão clara da satisfação dos pacientes e como estava o seu NPS, permitindo a solução imediata dos problemas identificados.

”

“Nessa unidade existia uma cultura de atendimento por ordem de chegada ao invés de horário marcado, causando diversos transtornos como a demora excessiva nos atendimentos além da aglomeração nas áreas de espera. Por meio do NPS e dos comentários, identificamos esses problemas e criamos ações para resolvê-los, como a mudança para agendamentos por horário marcado. Ao fazermos isso, outros pontos positivos foram obtidos, como a diminuição do estresse causado por um ambiente desorganizado”.

Débora Tineo

Histórias de sucesso

O atual nível de maturidade da organização já **permitia o fechamento de ciclo com o paciente (inner looping)** e algumas oportunidades de melhoria de processos foram percebidas e eram necessárias (**outer looping**). Como exemplo disso, Débora cita uma ação realizada em uma clínica em Teresina, Piauí, onde diversas **mudanças foram realizadas com base nos comentários deixados por pacientes insatisfeitos**.



“Nessa clínica específica, identificamos que os médicos tinham muitos atrasos, o que refletia no tempo de atendimento dos pacientes. Para solucionar isso, criamos um painel visível a todos para acompanhar os atrasos ocorridos. Dessa forma, conseguimos atuar mais efetivamente junto aos médicos que agora tinham o NPS como sua principal meta”.

Débora Tineo

”

“Além dos atrasos, comentários nominais negativos sobre o médico também tinha impacto em seu desempenho no NPS, e, ao sermos capazes de identificar isso, conseguimos melhorar a experiência do paciente até mesmo no momento da consulta médica”

Débora Tineo

Agir com base na voz do paciente passa a ele a segurança de saber que ele está sendo ouvido. Esse tipo de relação é essencial quando a **meta da empresa é construir uma base sólida de pacientes promotores** e obter todas as vantagens que isso lhe trás.

”

“Agora, o paciente possui a percepção de que ele é importante para a companhia. Hoje ele consegue perceber no dia a dia como seus comentários estão sendo escutados e transformados em ações para melhorar sua jornada. Isso é o mais importante”.

Débora Tineo

Agora o foco é o CX

Agora, com a **capacidade de escutar a voz do seu paciente**, a Athena se encontra em um momento completamente diferente. **Com um aumento de 25 pontos desde o início de sua parceria com a SoluCX**, a cultura do Net Promoter Score permeia a empresa em todos os níveis.



“A Athena respira NPS”

Débora Tineo

As métricas de satisfação do paciente assumiram uma importância tão grande na empresa, que algumas reestruturações físicas foram feitas. A principal delas foi o **desenvolvimento de uma Torre de Controle**, que acompanha os indicadores em tempo real, **permitindo que as tomadas de decisão sejam rápidas**, criando uma cultura ágil e centrada no paciente.

Hoje na holding os **colaboradores, gestores e setores são avaliados pelo seu NPS**, dessa forma todos fazem parte desse universo totalmente focado no customer centric.

Outro ponto da jornada que foi completamente reestruturado com base na cultura de **customer success é o de inner looping**. A Athena aborda o fechamento de ciclo de uma forma completamente diferente do que no passado, **tratando individualmente dos problemas encontrados** e trabalhando em conjunto para solucioná-los, sempre oferecendo ao paciente que fez a reclamação uma satisfação de como seu comentário impactou nos processos.



“Todos os pacientes são respondidos. Temos células de ouvidoria que acompanham o NPS em tempo real e no momento em que identificam um paciente detrator, começam um trabalho de análise seguido do encaminhamento desse paciente para o gestor da área responsável. O gestor, por sua vez, vai realizar a resolução do problema e depois passar essas informações de volta para a ouvidoria para que ela faça o fechamento de ciclo”.

Débora Tineo

Mas para realizar um processo que realmente funcione, é necessário que se tenha implementado uma boa **cultura de governança de CX**. Pensando nisso, a Athena possui um modelo de gestão que permite que líderes possam **conhecer os problemas descobertos pela voz do paciente**.



“Nós temos uma governança de reuniões mensais com grupos focais e gestores em todos os hospitais e operadoras para analisar os dados sobre NPS, lá nós fazemos um balanço dos dados obtidos naquele mês e visualizamos quais são os problemas recorrentes naquele local específico, planejando ações para solucionar esses problemas e acompanhando os os resultados das ações pensadas no mês anterior”.

Débora Tineo

Com essa nova mentalidade **foi possível aplicar melhorias importantes nos processos, tornando a experiência do paciente ainda melhor**. Um ótimo exemplo disso é o fato de que **após a implementação do programa de VoC na Athena**, foi percebida uma **redução em 30% nas notificações recebidas pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar)**, relacionadas à disponibilidade de agenda e nos prazos de autorização, impactando financeiramente e reduzindo o tempo de resposta do beneficiário.

CONCLUSÃO

A Athena entende que, a única forma de oferecer o melhor em termos de customer experience é a **implementação de uma cultura focada na centralidade do paciente**, atingindo todas as áreas da empresa, bem como todos os colaboradores.



“Do auxiliar de limpeza ao diretor, todos precisam estar focados em oferecer uma boa experiência para nossos pacientes”.

Débora Tineo

E em um segmento marcado pelo uso de ferramentas analógicas e conhecido pela dificuldade em escutar a voz do cliente, o **processo de evolução digital** protagonizado pelo grupo é um exemplo claro de como a tecnologia é a principal aliada na busca pela **criação de uma experiência de excelência**.

Por fim, como a marca mostrou na prática, é necessário fazer uso das ferramentas disponíveis para que seja possível **escutar a voz de seu paciente independentemente da volumetria envolvida**, somente assim será possível realizar as melhorias que eles precisam em suas jornadas.



Solutions for Customer Experience