

Valor  
em saúde:  
do conceito  
à prática.

29°  
SUESPAR

# Novos Paradigmas em Valor em Saúde

*Marcia Makdisse*

*MD, MSc, PhD, MBA, MSc in Health Care Transformation*

*Embaixadora do VBHC Center Europe para o Brasil*

Unimed   
Paraná

# DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE



De acordo com a Norma 1595/2000 do Conselho Federal de Medicina e com a RDC 96/2008 da ANVISA, declaro minhas atividades atuais e dos últimos 5 anos:

Pesquisa Clínica: Participo de estudos patrocinados por: Academia VBHC; ValueHealthLab-CNPQ-UNB; FAPESP.

Educação & Mentoria: Participo de atividades educacionais e mentoria patrocinadas por: Academia VBHC, Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH), Agência Nacional de Saúde, *American College of Cardiology*, Abbvie, Braile Biomédica, Bristol-Myers Squibb, Crefito-4, Cristália, Danone, Elibré, Eurofarma, Fundação Dom Cabral, Faculdade Unimed, Fresenius, GNDI, Hemomed, Hospital Israelita Albert Einstein | Institute for Healthcare Improvement, Hospital Mãe de Deus, Hospital Sírio-Libânes, INAFF, Janssen/Johnson&Johnson, Oxford Value and Stewardship, Programme, Pfizer, PUC-PR, PUC-GO, Roche, SBC, SBPC, SBRAFH, SOBRASP, Unimed-POA, VBHC Center Europe/The Decision Institute, Vífor.

Não sou Membro de *Advisory boards* e nem possuo ações de quaisquer companhias farmacêuticas ou de dispositivos médicos.

*“Meus pré-requisitos para participação são a autonomia do pensamento científico, independência de opiniões e liberdade de expressão”.*



*Sócia-Fundadora, Mak Valor Mentoring e Academia VBHC, Brasil*

*Embaixadora do VBHC Center Europe, Holanda Mestrado e Doutorado em Cardiologia, Unifesp, Brasil*

*Mestre em Transformação de Sistema de Saúde, Value Institute for Health and Care, University of Texas at Austin, USA*

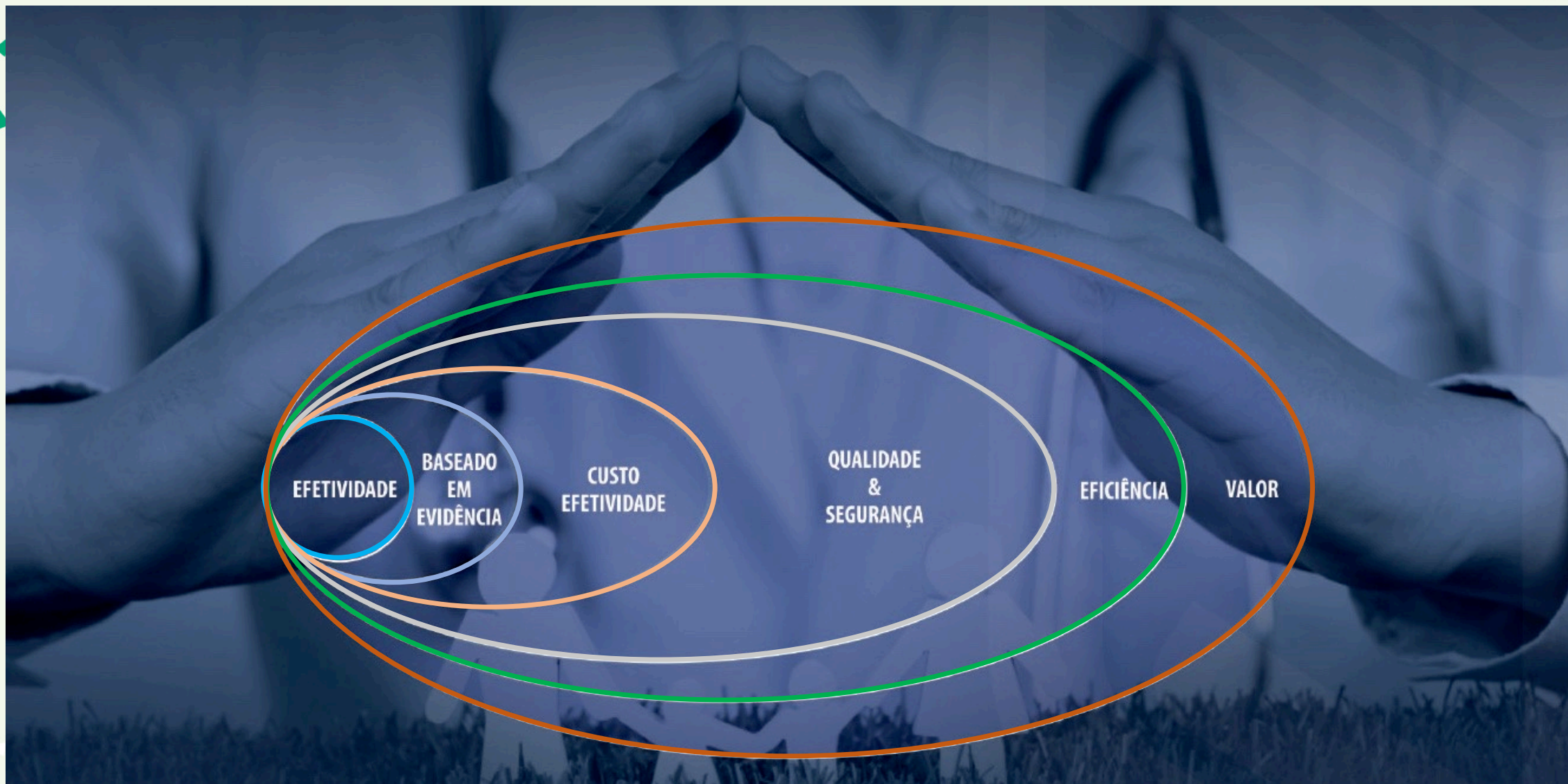
*Immediate Past-Chair of VBHC, American College of Cardiology, USA*

*Membro da Wennberg International Collaborative, USA*



# O PARADIGMA DO CUIDADO À SAÚDE BASEADO EM VALOR – VBHC

Na próxima década, e talvez no resto do século XXI, o paradigma dominante será baseado em valor.



Gray M, Makdisse M. Introdução. In: Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>




# COMO VEM OCORRENDO A TRANSIÇÃO DOS PARADIGMAS NA AMÉRICA LATINA?

Open access

Original research

## BMJ Open Value-based healthcare in Latin America: a survey of 70 healthcare provider organisations from Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico

BMJ Open 2022;12:e058198

Marcia Makdisse ,<sup>1,2</sup> Pedro Ramos,<sup>1,3</sup> Daniel Malheiro,<sup>1</sup> Marcelo Katz,<sup>1</sup>  
Luisa Novoa,<sup>1</sup> Miguel Cendoroglo Neto,<sup>1</sup> Jose Henrique Germann Ferreira,<sup>1</sup>  
Sidney Klajner<sup>1</sup>

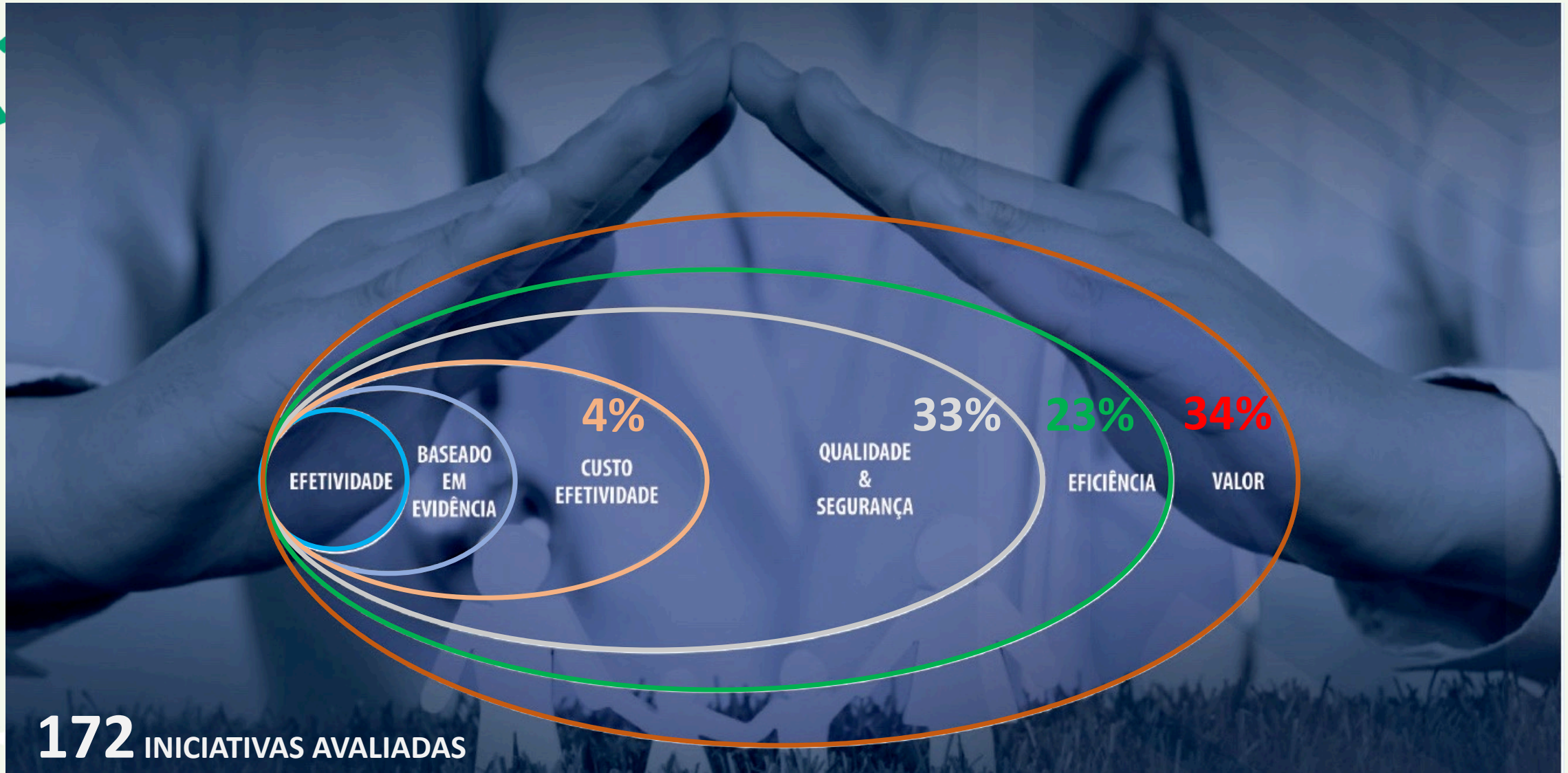
Hospital Israelita Albert Einstein, Sao Paulo, Brazil

Academia VBHC, Sao Paulo, Brazil

Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden

Sponsor: FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

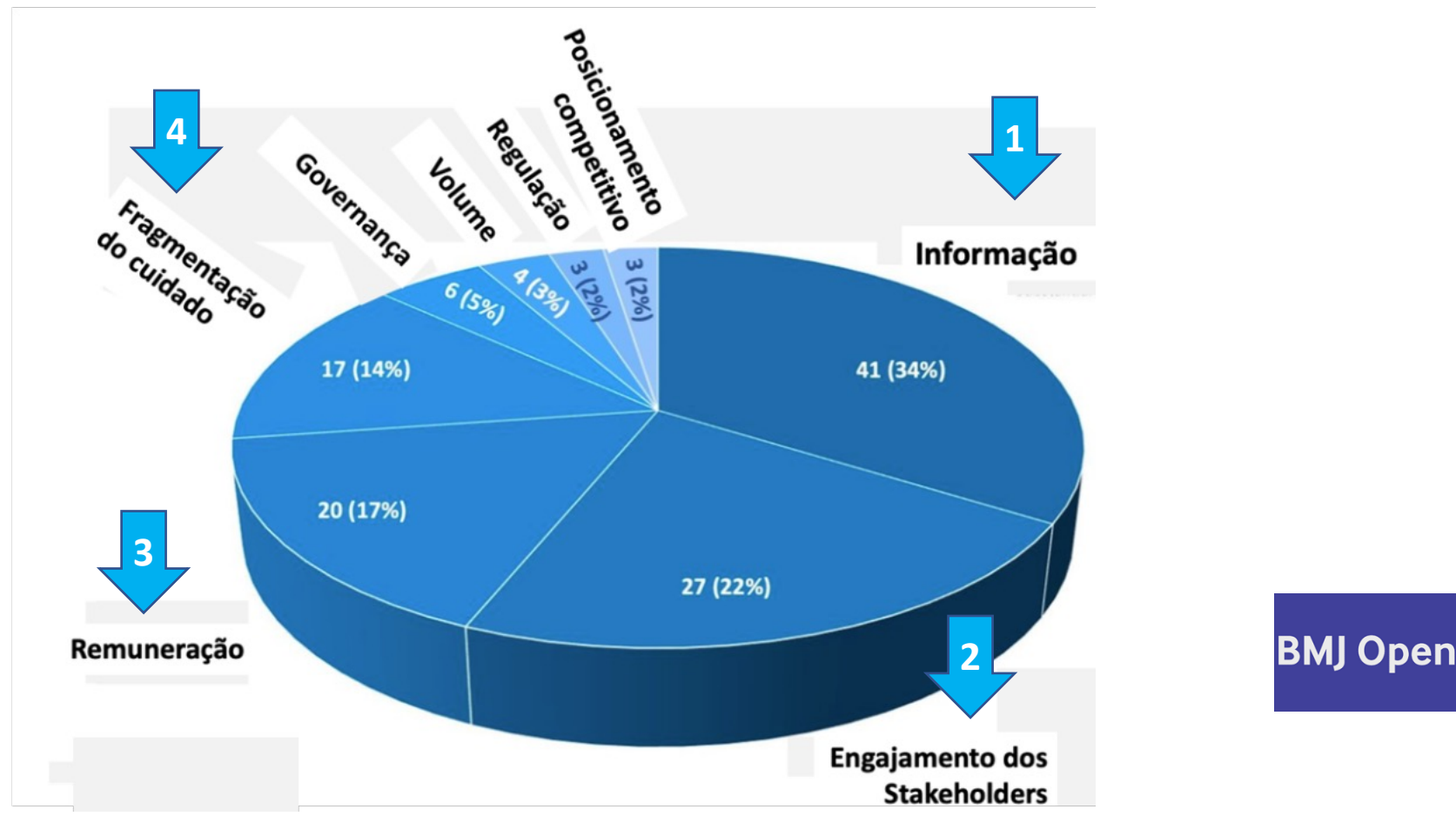
# O PARADIGMA DO CUIDADO À SAÚDE BASEADO EM VALOR – VBHC NA AMÉRICA LATINA



**172** INICIATIVAS AVALIADAS

Gray M, Makdisse M. Introdução. In: Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>

# OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE VBHC NA AMÉRICA LATINA



Makdisse M et al. BMJ Open 2022;12:e058198

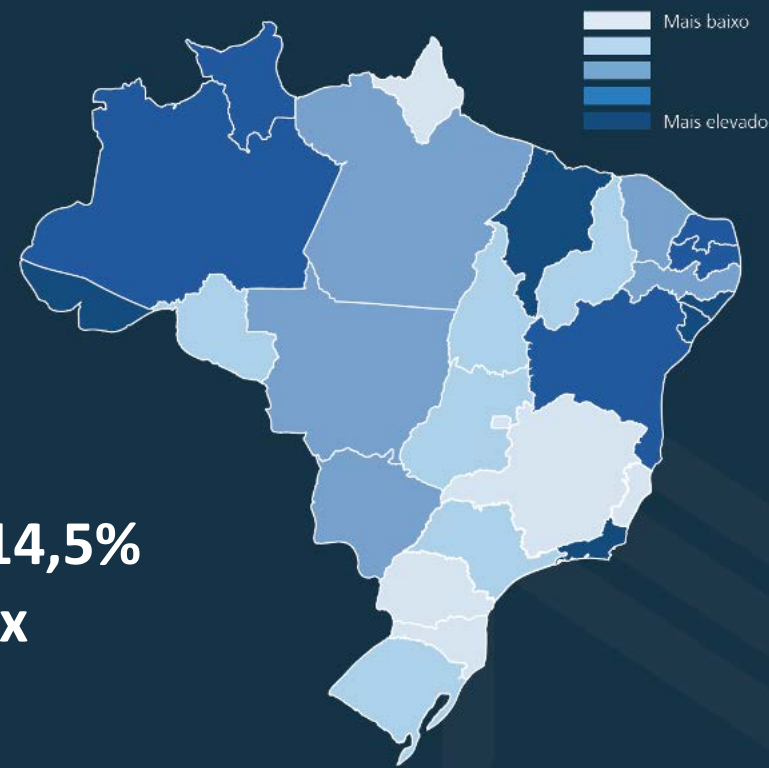


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## DESFECHO

Mapa 05: Letalidade das internações por infarto agudo do miocárdio



*Geografia é destino!*

Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>

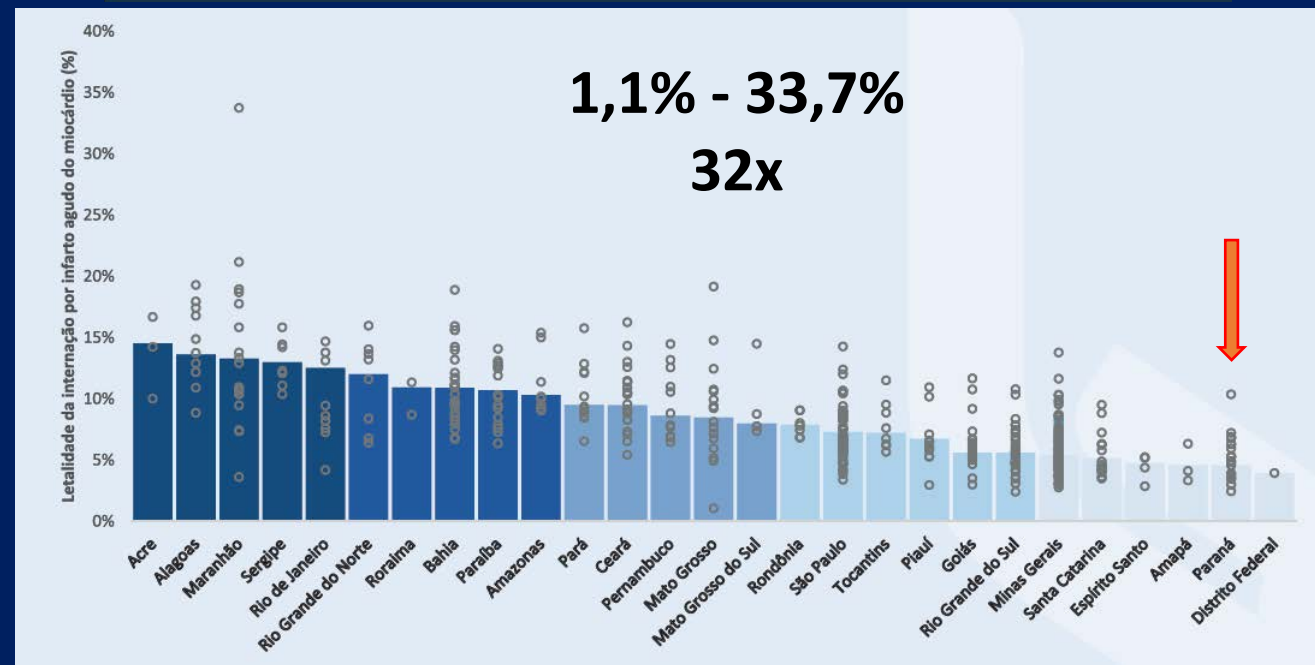


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## DESFECHO

Mapa 05: Letalidade das internações por infarto agudo do miocárdio



Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>





## OS DESFECHOS EM SAÚDE DEVEM SER UNIVERSAIS!



**Sir Muir Gray, MD**

Curso 'Value-Based Healthcare em Saúde Populacional e Serviços Universais de Saúde',  
Oxford Value and Stewardship Programme &  
Academia VBHC

*“Os objetivos a serem alcançados em termos de **estrutura e processo** são de natureza **local** e, portanto, determinados pelo contexto local.*

*Já os objetivos de **desfecho** devem ser definidos em nível mais abrangente, nacional ou internacionalmente, porque **não há razão para que a geografia determine quais desfechos você deve buscar em um serviço de saúde.**”*

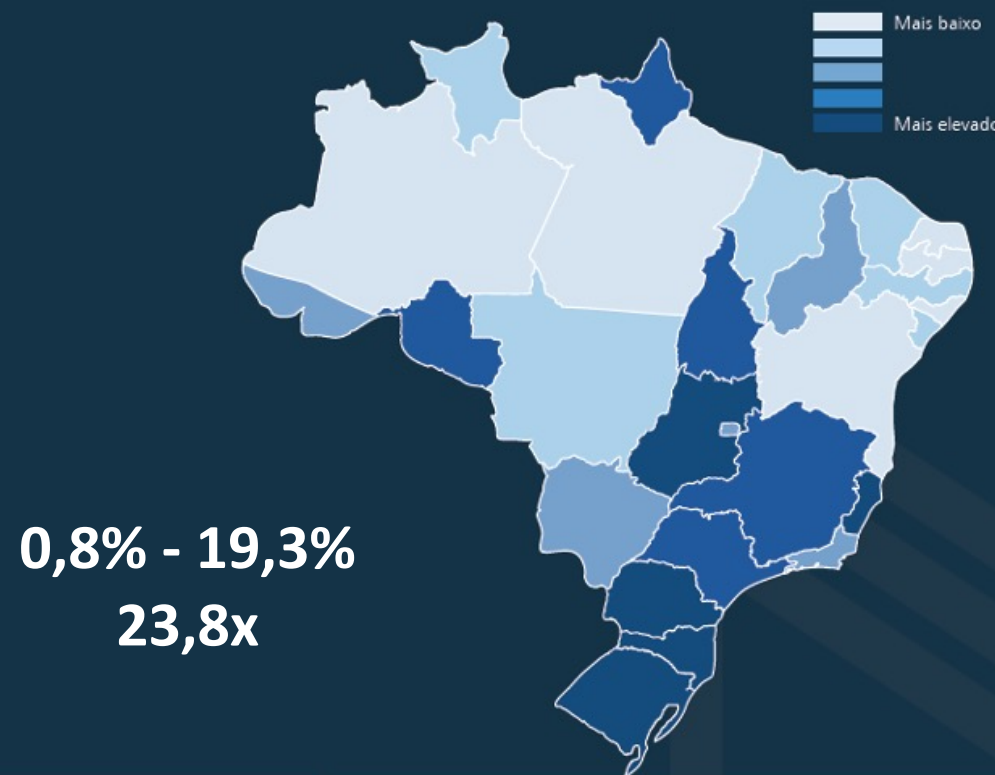


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## PRÁTICA

Mapa 20: Cirurgias de hérnia de disco ou artrodese de coluna



Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>

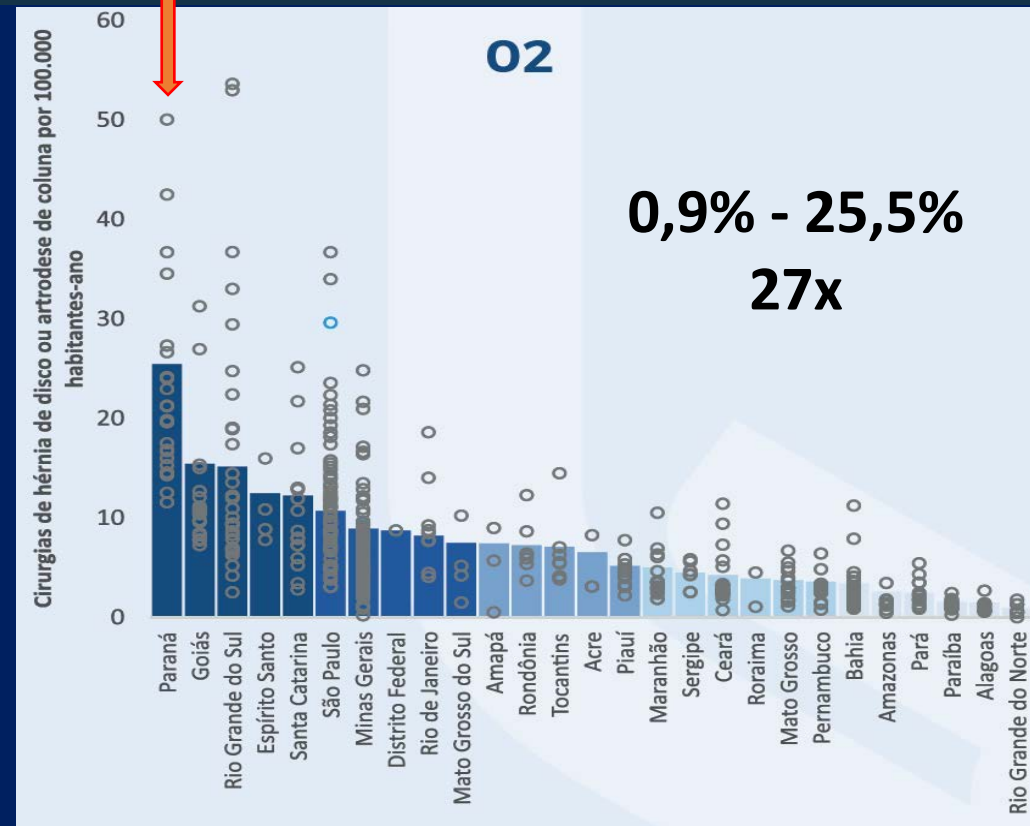


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## PRÁTICA

Mapa 20: Cirurgias de hérnia de disco ou artrodese de coluna



Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>

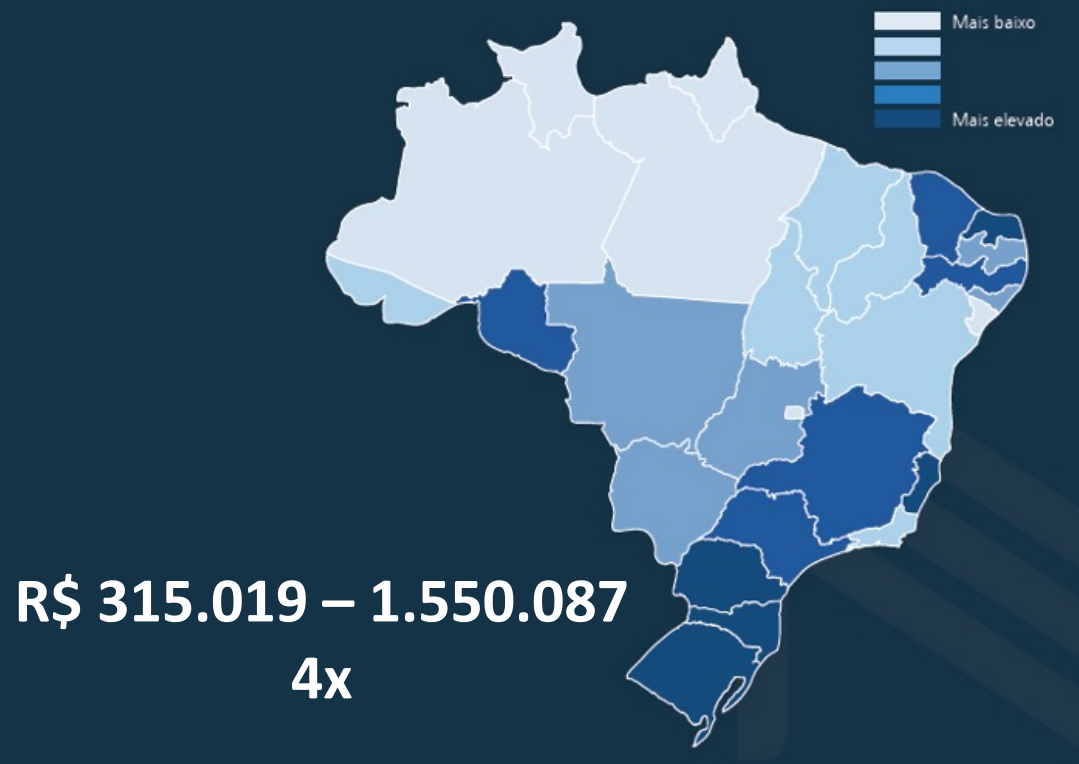


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## CUSTO

Mapa 18: Gasto com medicações para quimioterapia



Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>

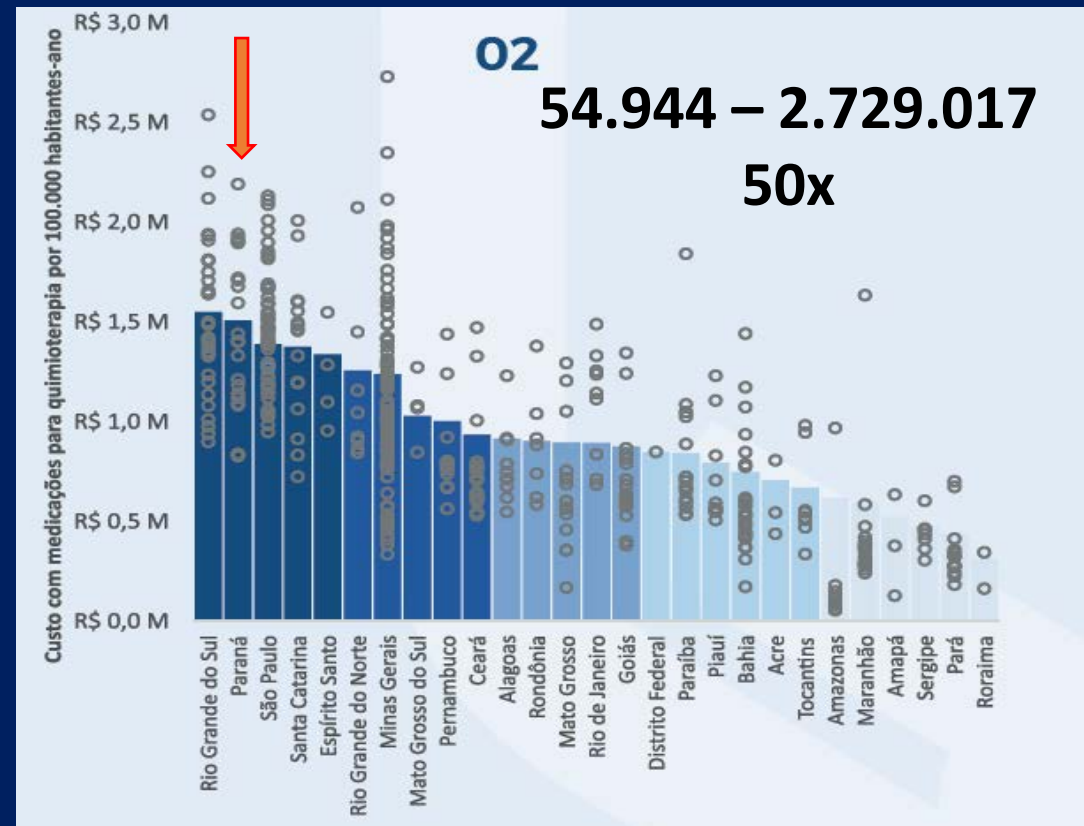


# RESULTADO: VARIAÇÃO É A REGRA



## CUSTO

Mapa 18: Gasto com medicações para quimioterapia



Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM, em nome da Academia VBHC. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>



## *Precisamos sair da Idade Média!*

### In Search of the Perfect Health System

Mark Britnell

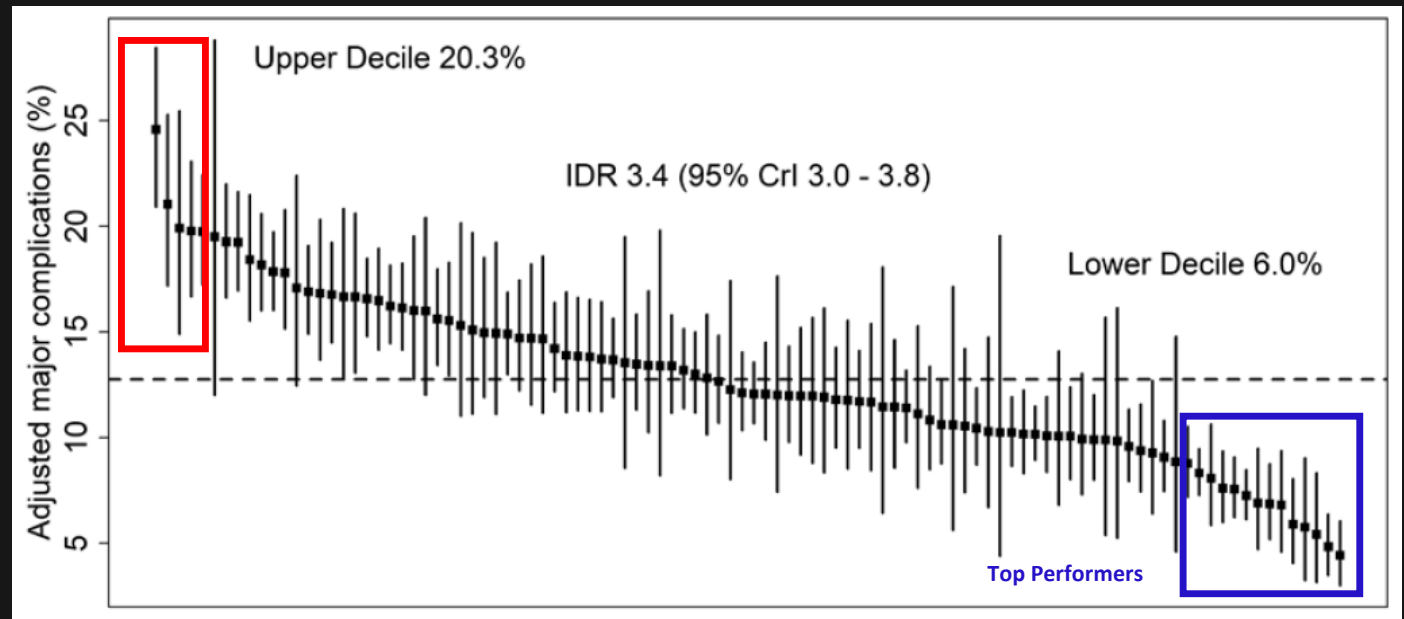
*“Como em todas as culturas de alta performance, os líderes devem demonstrar aversão a estarem na média...”*



**STS National Database™**  
Trusted. Transformed. Real-Time.

### REGISTRO DE CIRURGIA PARA CORREÇÃO DE CARDIOPATIA CONGÊNITA (2014–2017)

#### COMPLICAÇÕES MAIORES AJUSTADAS PARA O CASE MIX



Pasquali, Thibault. “National Variation in Congenital Heart Surgery Outcomes.” *Circulation* 2020; 142(14): 1351–1360.

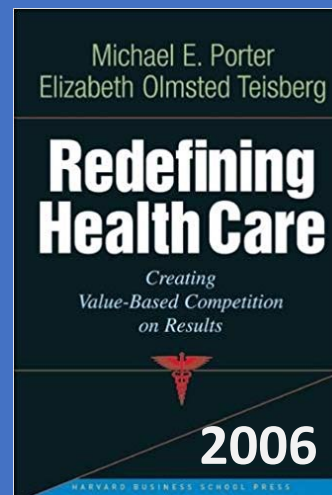
# VALUE-BASED HEALTH CARE COMO A ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR O CUIDADO À SAÚDE



## VALOR PARA O PACIENTE



Michael Porter & Elizabeth Teisberg, Eng.  
Harvard Business School



Porter M, Teisberg E. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

## EQUAÇÃO DE VALOR

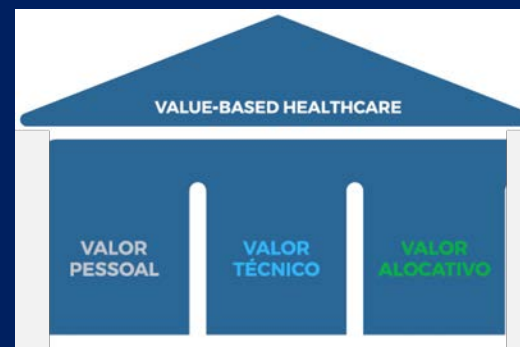
Desfechos

Custos de um ciclo de cuidado

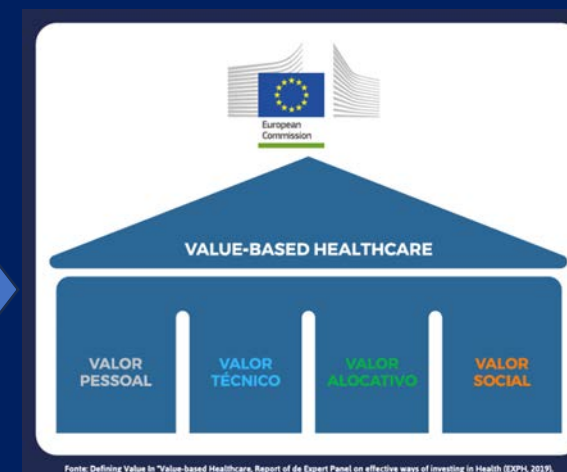
## VALOR PARA POPULAÇÕES



Sir Muir Gray, MD  
Oxford Value and Stewardship Program & Academia VBHC



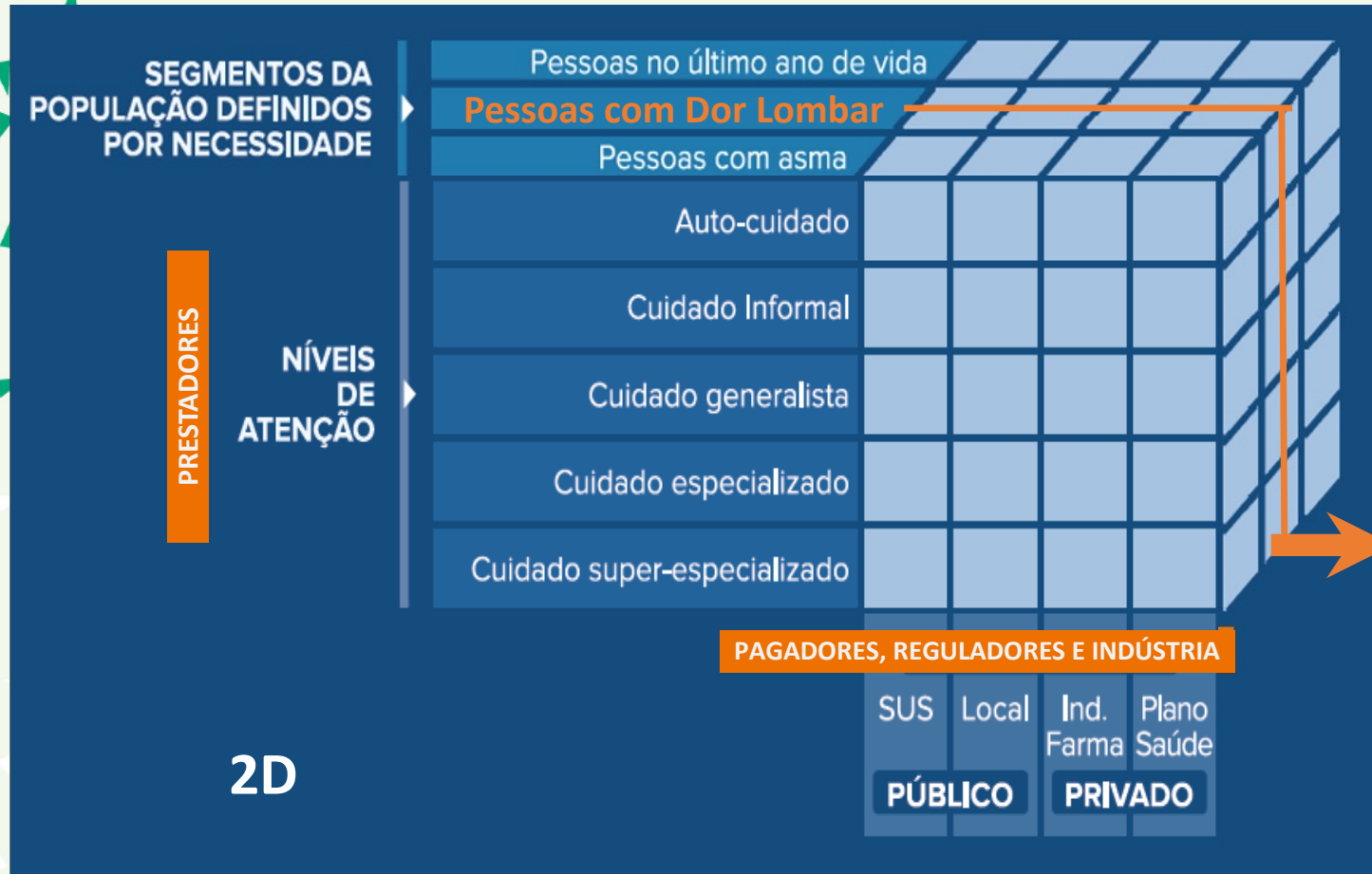
TRIPLO VALOR



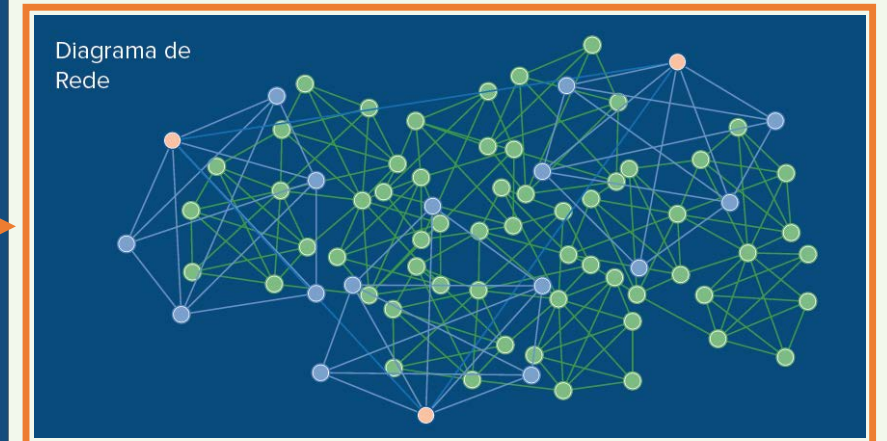
QUÁDRUPLO VALOR

# VALOR PARA POPULAÇÕES

## SISTEMAS 2D → 3D DE SAÚDE



**SISTEMA 3D:**  
**REDES PARA SEGMENTOS DA POPULAÇÃO**



Gray M, Makdisse M. Introdução. In: Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>



# VALUE-BASED HEALTH CARE COMO A ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR O CUIDADO À SAÚDE



*Transformar a forma como são prestados e remunerados os serviços de saúde, criando-se, por meio da mensuração sistemática dos resultados, o contexto para que a competição aconteça com base em melhores desfechos e custos.*

*Otimizar a geração de valor para as pessoas e as populações e, conseqüentemente, para o ecossistema da saúde como um todo.*



*Decisões direcionadas por dados*



# *FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE VBHC*



# 1

---

## *CRIAÇÃO DE UM CONTEXTO FAVORÁVEL À IMPLEMENTAÇÃO DE VBHC*

# DRIVERS DA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE VBHC



ENGAJAMENTO & RELACIONAMENTO

**ECOSSISTEMA  
DE TRANSFORMAÇÃO**

**1**

LIDERANÇA DAS  
ORGANIZAÇÕES

**2**

LIDERANÇAS CLÍNICAS &  
PROFISSIONAIS DA LINHA  
DE FRENTE

**3**

PESSOAS &  
COMUNIDADES

# DRIVERS DA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE VBHC



# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



CAPACIDADE DE BUY-IN DAS PESSOAS = TRANSPARÊNCIA DOS DADOS + EDUCAÇÃO EM VBHC + CO-CRIAÇÃO

“O desafio é que tornar-se uma organização direcionada por VBHC requer uma enorme **mudança cultural**, desde a linha de frente até o conselho de administração.”

Baggaley MR. Value-based healthcare in mental health services. BJPsych Advances (2020), vol. 26, 198–204.

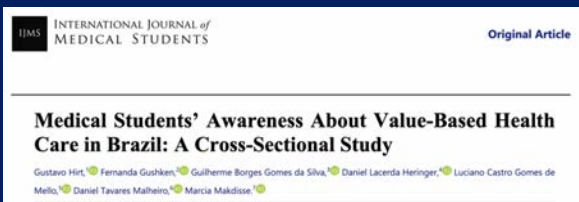
## Familiaridade com VBHC

### Médicos (n=1.000)



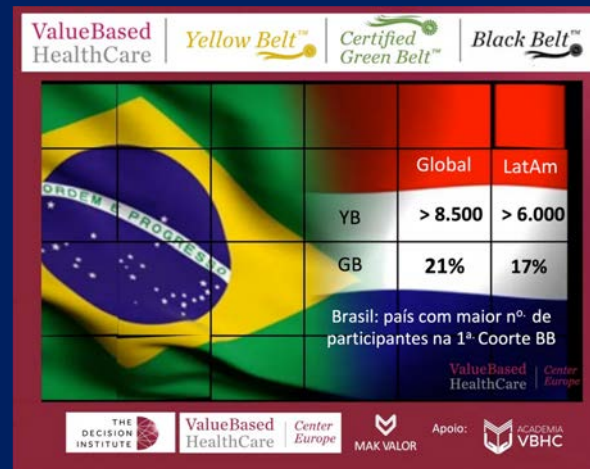
27%

### Alunos de medicina (n=3.001 alunos, 148 Faculdades)



14%

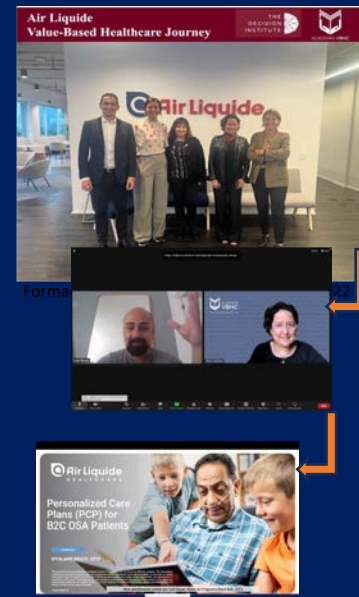
## CERTIFICAÇÕES EM VBHC: PARCERIA COM A HOLANDA



## CURSO DE VBHC EM SAÚDE POULACIONAL: PARCERIA COM OXFORD, UK



## CURSOS IN COMPANY



## PROGRAMAS DE MENTORIA E CONSULTORIA PARA DESENHO DE SOLUÇÕES DE ALTO VALOR EM SAÚDE





## ALINHAMENTO DE CONCEITOS E CRIAÇÃO DE UMA LINGUAGEM COMUM

### MODELO DE PAGAMENTO BASEADO EM VALOR

*“Precisamos de uma maneira melhor de pagar pelos serviços de saúde, que recompense os prestadores por oferecer valor superior aos pacientes: ou seja, por alcançar melhores **desfechos em saúde** a um **custo menor**.”*

How to Pay for Health Care, Michael E. Porter & Robert S. Kaplan, HBR, 2016.

**ACORDOS BASEADOS EM DESFECHOS**  
*(OBAs, Outcomes-Based Agreements)*





### O QUE SÃO DESFECHOS EM SAÚDE...

*Resultados reais da assistência prestada  
– ou da sua ausência –  
em termos de **saúde ao longo do tempo**.*





## ALINHAMENTO DE CONCEITOS E CRIAÇÃO DE UMA LINGUAGEM COMUM

### ... QUELENTE ESTAMOS USANDO PARA MEDIR OS RESULTADOS?

Métricas de Desfechos  
Reportados pelos  
Prestadores | Time  
clínico

#### **CROMs**

*Clinician-reported  
outcome metrics*

Mortalidade  
Complicações



Lente  
clínica

Desfechos reportados pelas  
pessoas | cuidadores

#### **PROMs**

*Person-reported outcome metrics*

Qualidade de vida  
Recuperação funcional  
Alívio do sofrimento



Lente  
Necessidades  
e metas das  
pessoas

&



Lente de  
Eficiência  
clínica

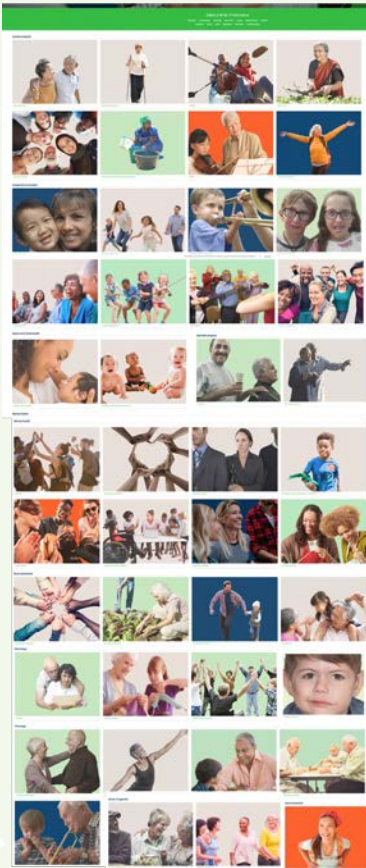
**Métricas de Eficiência  
clínica | operacional**

TMP  
Reinternações  
Visitas P.S.

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



## UTILIZAR OS PADRÕES DE DESFECHOS COMO GUIAS PARA A SELEÇÃO DAS MÉTRICAS



REAÇÃO ADVERSA  
MEDICAÇÃO

Velocidade da recuperação &  
sustentabilidade da saúde

Outro

Carga de sintomas

PHQ-9  
GAD-7



Funcionalidade  
Física, social, trabalho

WHODAS 2.0

<https://www.ichom.org/standard-sets/>



## REFINAR O DASHBOARD DE VALOR OUVINDO AS PESSOAS (*Experts By Experience*)



### *Experience Groups Methodology®*

## *O que é valor para pessoas com dor lombar?*

*“Não, nunca me perguntaram qual era o meu objetivo. Parece que o objetivo do médico é te tirar a dor, mas ele nunca perguntou, bah, por que que tu quer fazer isso? Não nunca me perguntaram em nenhum [01:04:35] momento nessa minha longa trajetória...” (E-3, GE 4)*

*“... Meu objetivo é bem específico. Por exemplo, eu gosto de caminhar, sempre gostei de caminhar muito e hoje não consigo caminhar mais que dez minutos, entendeu? Eu gostaria de poder caminhar 1 hora. Esse objetivo se eu atingir está ótimo. Isso seria qualidade de vida para mim...” (E-4, GE 4)*

*Metodologia desenvolvida por S. Wallace e E. Teisberg, Value Institute for Health and Care, University of Texas at Austin, USA*



### PILARES DO ESCRITÓRIO DE VALOR EM SAÚDE



*“Escritório central para alinhar e difundir os conceitos de VBHC, adaptar a Agenda de Valor e conectar dados e pessoas atuando como **FACILITADOR** da implementação de VBHC na Organização”.*

**Marcia Makdisse**

*Escritório de Valor em Saúde (VMO): Um Facilitador da implementação da Estratégia de VBHC nas Organizações. Newsletter 4, Out/2022, Academia VBHC.*

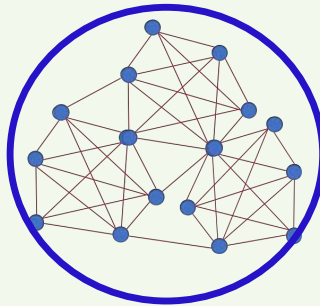
[www.academiavbhc.org](http://www.academiavbhc.org)



## CRIAÇÃO DE UM ECOSISTEMA FAVORÁVEL À ESCALABILIDADE DE VBHC

**INOVAR EM  
MODELOS DE  
CUIDADO:**

**DESENHAR SISTEMAS  
E CONSTRUIR REDES  
POPULACIONAIS  
DIRECIONADAS POR  
VALOR**



**INOVAÇÃO EM  
MODELOS DE  
PAGAMENTO**



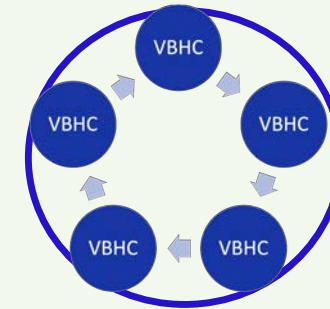
**APOIAR OS  
BENEFICIÁRIOS AO  
LONGO DA SUA  
JORNADA DE SAÚDE**



VALOR EM SAÚDE



**APOIAR O TIME  
CLÍNICO E  
RECONHECER AS  
MELHORES PRÁTICAS**



**CONECTAR E APOIAR  
INICIATIVAS DE VBHC  
DOS DIVERSOS  
STAKEHOLDERS**



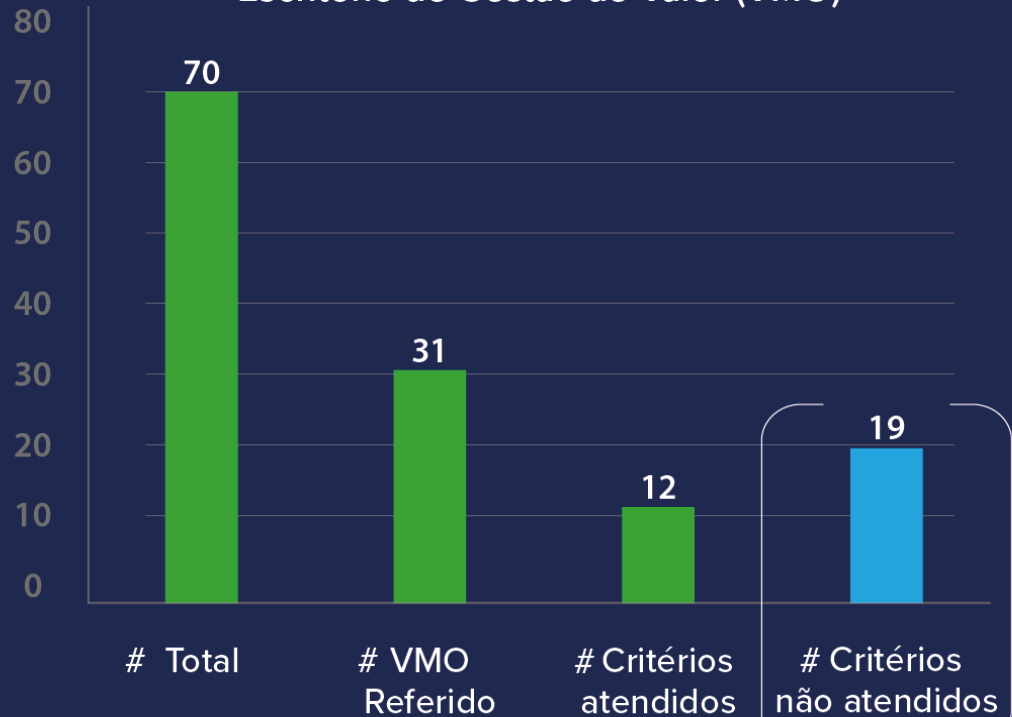
**PLATAFORMA ROBUSTA  
DE DADOS PARA  
DEMONSTRAR O  
VALOR GERADO**

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



ESCRITÓRIOS DE VALOR EM SAÚDE-AMÉRICA LATINA: 70 ORGANIZAÇÕES DE ARGENTINA, BRASIL, CHILE, COLÔMBIA, MÉXICO

Escritório de Gestão de Valor (VMO)



Distribuição das Iniciativas que não preencheram os critérios de VMO



Makdisse M et al. *BMJ Open* 2022;12:e058198

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



AUMENTO PROGRESSIVO NO NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES QUE DISPÕEM DE ESCRITÓRIOS DE VALOR EM SAÚDE

2008

**MD Anderson Cancer Center**  
Thomas Feeley,



2015

**Hospital for Special Surgery**  
Catherine MacLean



2017

**Hospital Israelita Albert Einstein**  
Marcia Makdisse



1º VMO da América Latina  
01-02-17

2022

**Hospital Mãe de Deus**  
Tiago Ramos



2023

**Vital Work**  
Bruna Pinheiro



1º VMO em Saúde Corporativa  
03-03-23

2023

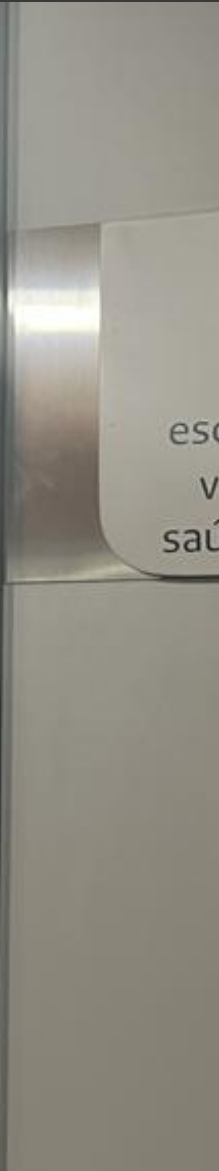
**Unimed-POA**  
Marcelo Miglioranza



1º VMO em Operadora de Plano de saúde  
01-06-23

OS MAIS RECENTES...

OS PIONEIROS...







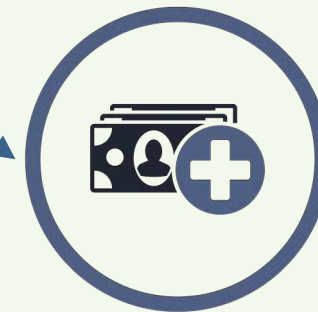
# 2

---

## *CO-CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES ALTO VALOR EM SAÚDE*



# Nos modelos de VBHC medir desfechos é fundamental, porém não suficiente...



❖ **CICLOS DE MELHORIA**

❖ **ACORDOS BASEADOS EM DESFECHO**

❖ **INTEGRADO E MULTIDISCIPLINAR**

❖ **MENSURAÇÃO SISTEMÁTICA DE DESFECHOS E CUSTOS**

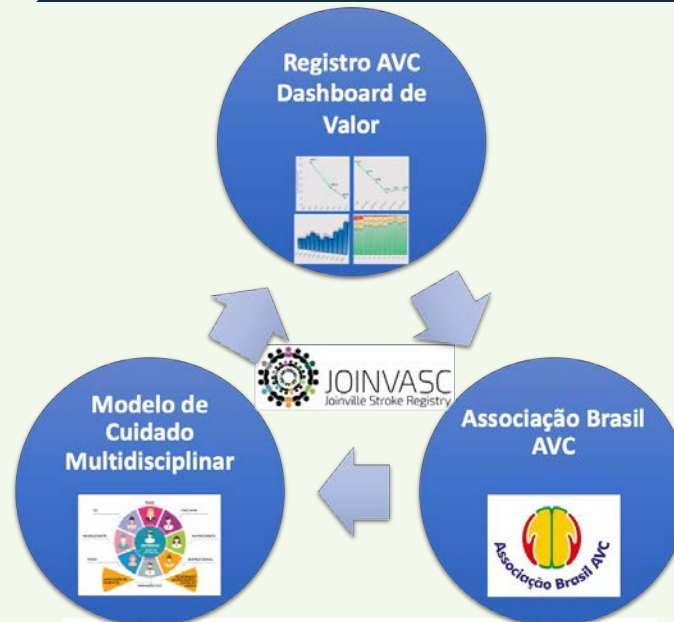
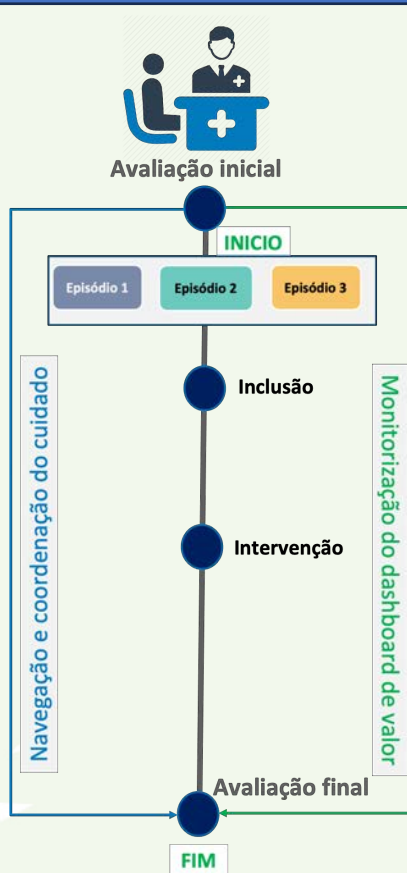
# Várias abordagens podem ser aplicadas para diferentes contextos e populações



EPISÓDIOS DE CUIDADO

UNIDADES DE PRÁTICA INTEGRADA

SISTEMAS QUE OPERAM POR MEIO DE REDES

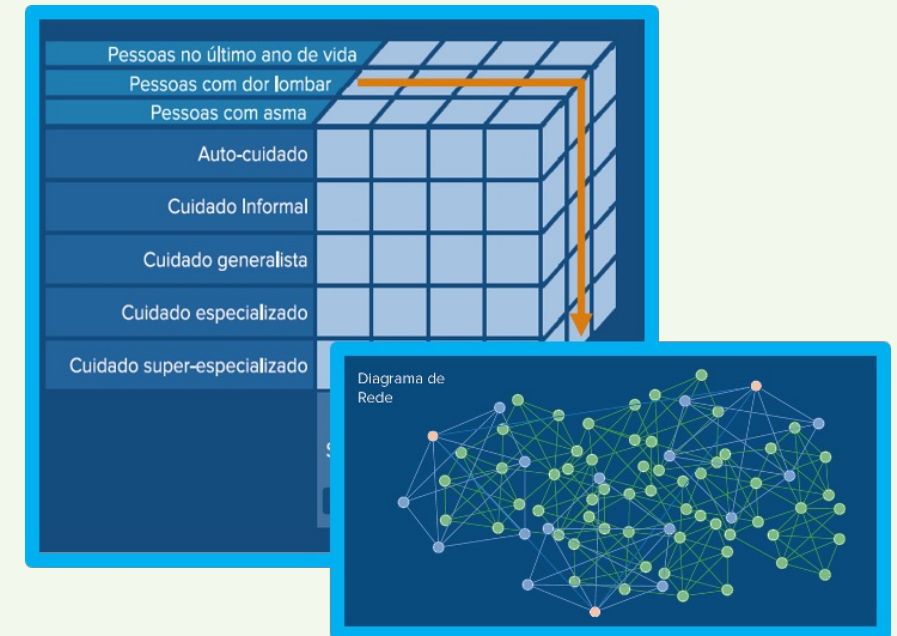


NEJM Catalyst | Innovations in Care Delivery

CASE STUDY

**Joinvasc: Organizing the Full Cycle of Stroke Care with Universal Coverage**

Henrique Diegoli, MD, MSc, Pedro Magalhães, MD, MBA, Márcia Makdisse, MD, PhD, MBA, Carla Heloisa Cabral Moro, MD, Paulo França, PhD, Alexandre Longo, MD  
Vol. 4 No. 1 | January 2023



Gray M, Makdisse M. Introdução. In: Diegoli H, Makdisse M, Magalhaes P, Safanelli J, Gray JAM. Atlas de Variação em Saúde Brasil, 1a. Ed., São Paulo, Brasil, 2022. <https://www.academiavbhc.org/atlas>



# Prestador: Implementar Iniciativas de VBHC



# Pagador + Prestadores: Escalabilidade de VBHC



# O PAPEL DA LINHA DE CUIDADO NOS MODELOS DE VBHC



ACADEMIA VBHC

*"Sabemos que uma linha de cuidado não atende a 100% das pessoas portadoras de uma condição clínica específica. É papel do time multiprofissional definir, e registrar, quando será necessário ajustá-la ao plano terapêutico e às necessidades individuais e é papel da organização monitorar esses desvios e atuar sobre as variações injustificadas."*

*Marcia Makdisse*

[https://www.linkedin.com/posts/marcia-makdisse-md-phd-mba-vbhc-green-belt-msc-health-care-transformation-9021ab33\\_academiavbhc-vbhc-activity-6991040609155223553-5HL2?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/marcia-makdisse-md-phd-mba-vbhc-green-belt-msc-health-care-transformation-9021ab33_academiavbhc-vbhc-activity-6991040609155223553-5HL2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

# ELEMENTOS-CHAVE DA LINHA DE CUIDADO NOS MODELOS DE VBHC



1

Metas e elementos claros baseados em **melhores práticas**, **evidência** e **expectativas dos pacientes**

2

**Comunicação** entre os membros do **time de cuidado** e com **pacientes e família**

3

**Coordenação do processo de cuidado**: papéis e sequência de **atividades do time, pacientes e família**

4

**Documentação, monitorização e avaliação da variação** e dos **desfechos**

5

Identificação da **pertinência dos recursos** utilizados





# 3

---

## *CO-CRIAÇÃO DE MODELOS DE PAGAMENTO QUE SUSTENTEM O MODELO DE CUIDADO*

# MODELOS DE PAGAMENTO BASEADOS EM VALOR



O Futuro será Híbrido!

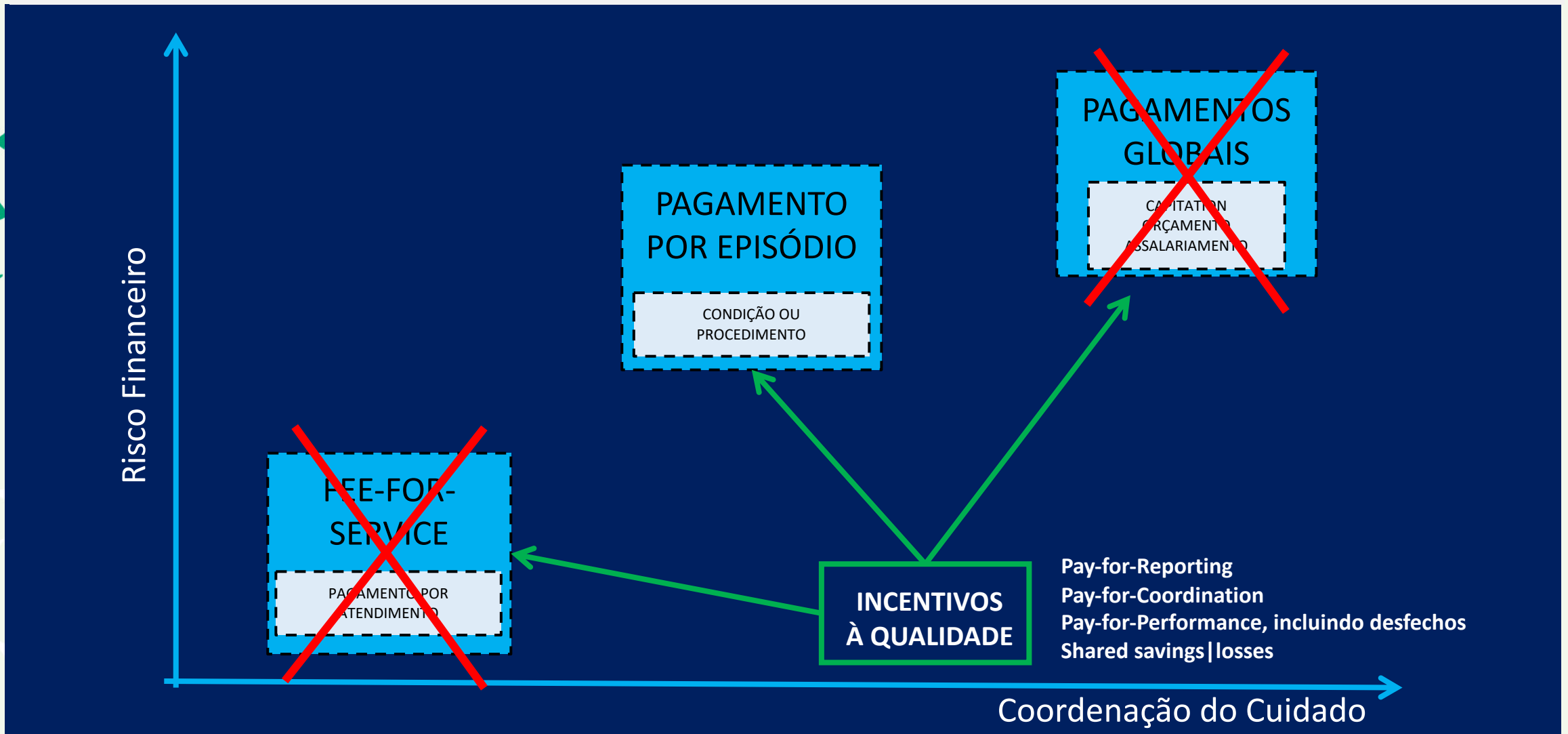
Bundle NÃO será a única modalidade de pagamento baseado em Valor ....



# MODELOS DE PAGAMENTO BASEADOS EM VALOR



Porém, NÃO haverá mais espaço para FFS ou pagamentos globais PUROS



# MODELOS DE PAGAMENTO BASEADOS EM VALOR

## COMPONENTES FUNDAMENTAIS



Episódios | ciclos  
de cuidado



Pagamento atrelado  
aos desfechos



Compartilhamento  
de risco



Incentivos à  
qualidade



# *Reflexões*

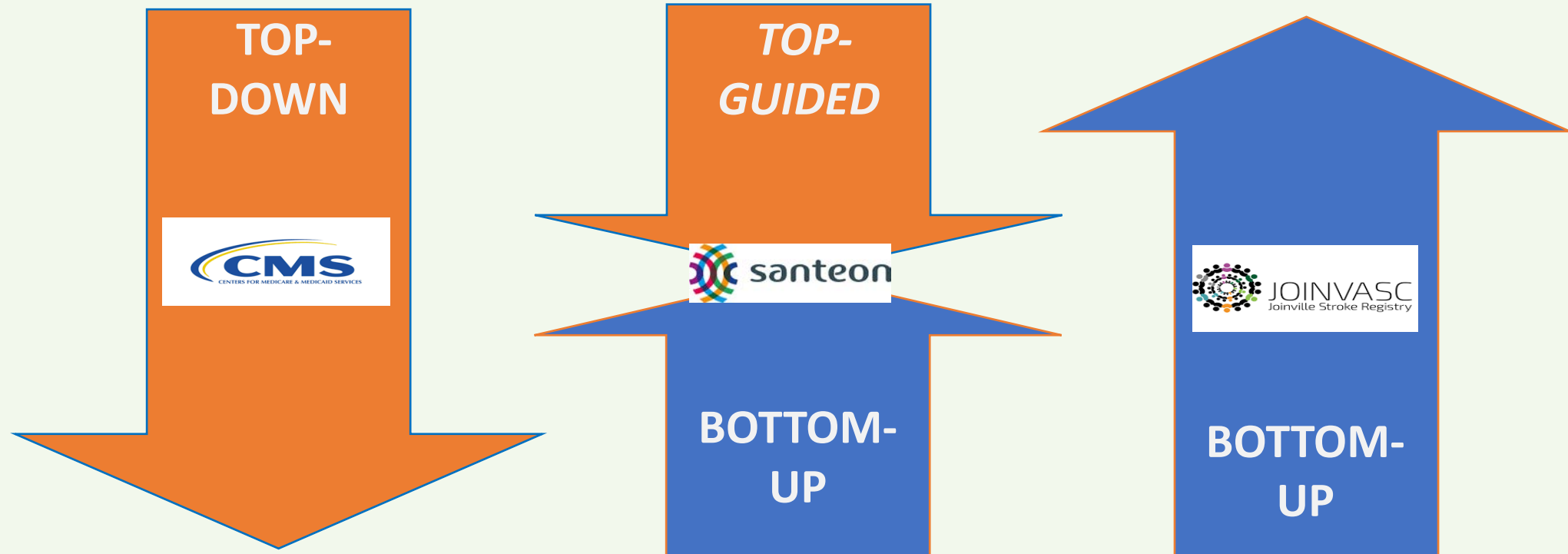
---

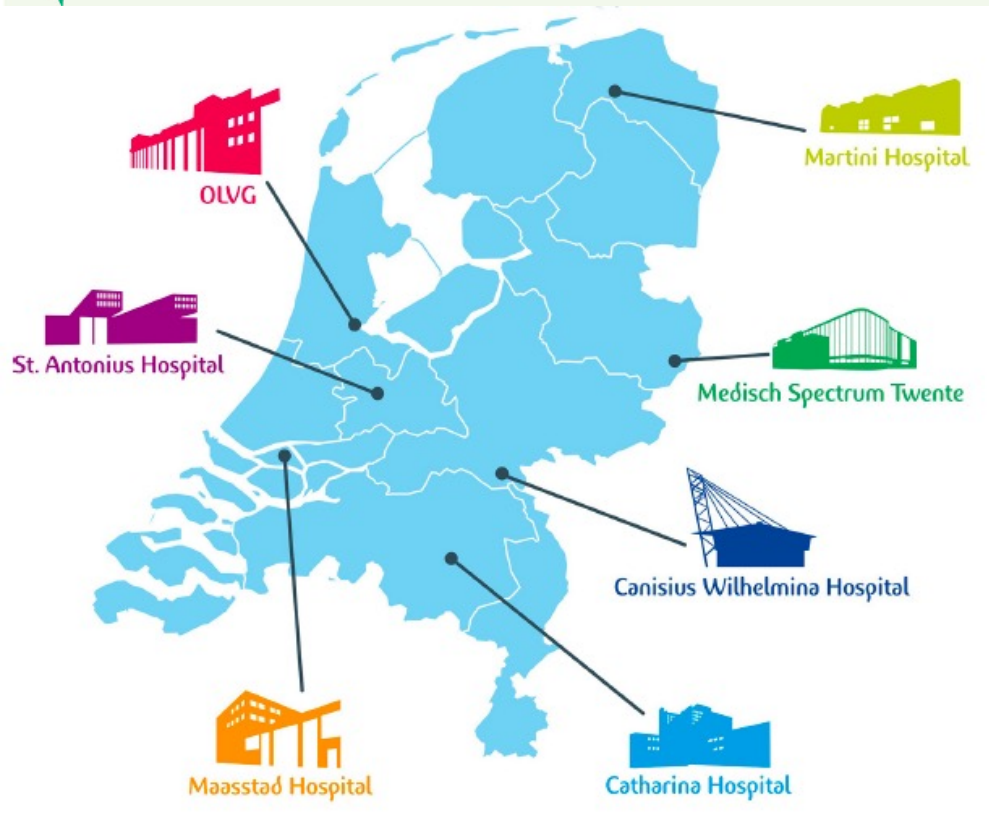
*TRANSFORMAÇÃO DIRECIONADA POR VALOR*



# A TRANSFORMAÇÃO DIRECIONADA POR VALOR...

*Demanda liderança executiva e liderança clínica trabalhando juntas a fim de se criar o contexto e a estrutura necessários para a implementação e a escalabilidade das iniciativas de VBHC”.*





2010  
Formalização  
da Aliança

2012  
Lançamento da  
iniciativa VBHC

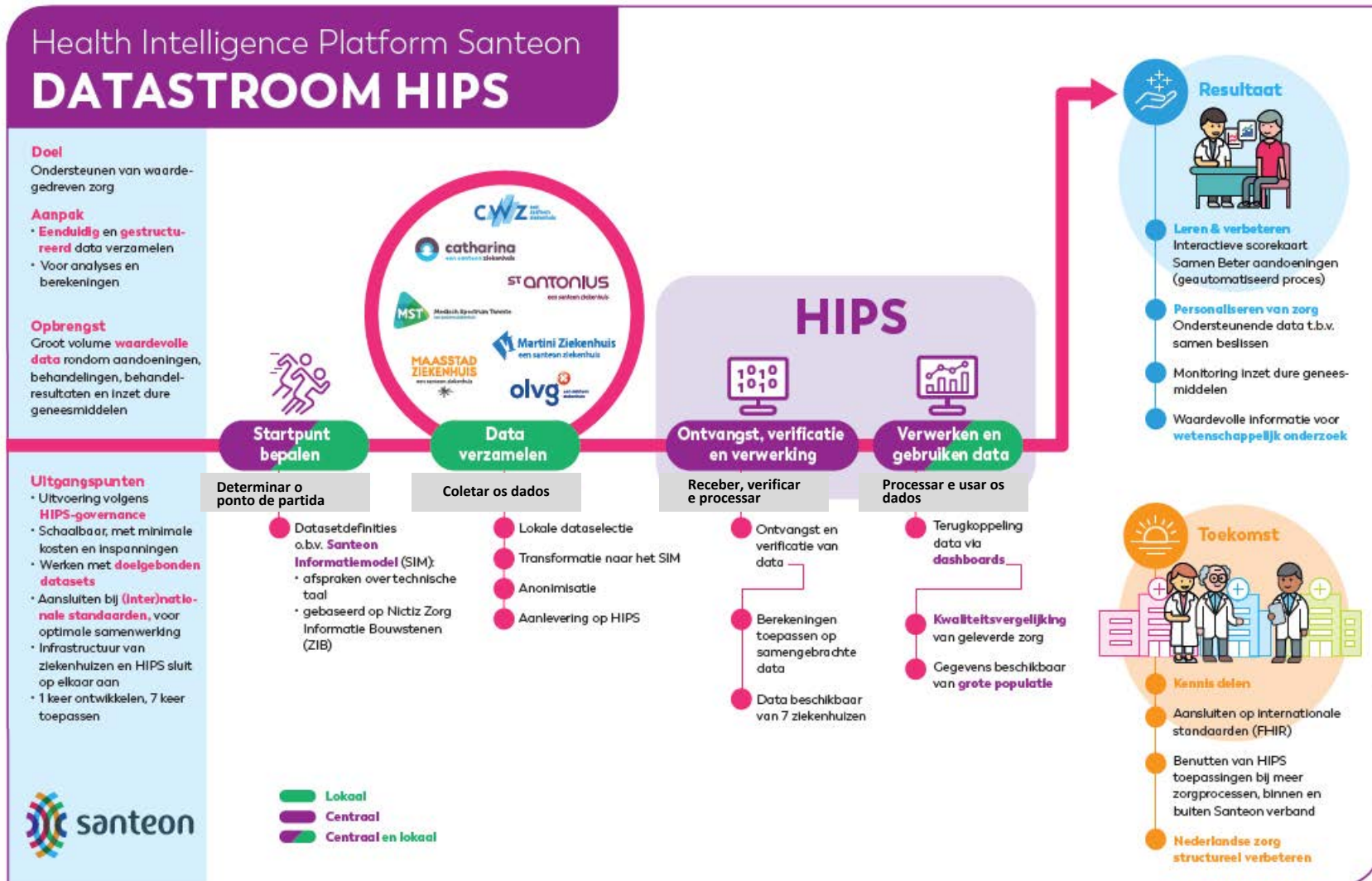
## PROPÓSITO COMUM

*Desencadear a colaboração na  
qualidade do atendimento  
sem a influência de questões  
locais de mercado.*

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



## INVESTIR EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO É CHAVE



*Troca e comparação de informações a fim de apoiar e escalar as iniciativas de VBHC.*

<https://santeon.nl/project/health-intelligence-platform/>



# A TRANSFORMAÇÃO DIRECIONADA POR VALOR...

*Já está em curso tanto no  
Setor Público quanto no Privado do Brasil*

**ValueBased  
HealthCare** | *Winner  
Prize 2021*

**Joinvasc**  
*Community Stroke Program*

 **JOINVASC**  
Joinville Stroke Registry

Improving value & inclusiveness for stroke patients and their relatives during full cycle of care, including prevention, by providing care in an IPU and by monitoring data

**ValueBased  
HealthCare** | *Community  
Award 2021*





## **PROVOCAÇÃO**

*Uma Aliança de VBHC poderia ser o próximo grande passo para garantir a escalabilidade das iniciativas de Valor em curso no Sistema Unimed?*



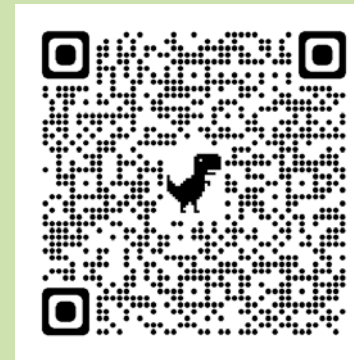
# OBRIGADA!

Valor  
em saúde:  
do conceito  
à prática.



29°  
SUESPAR

- ▶ Marcia Makdisse  
[mmakdisse@makvalor.com](mailto:mmakdisse@makvalor.com)  
[mmakdisse@academiavbhc.org](mailto:mmakdisse@academiavbhc.org)



Apoio



Realização

