

anahp   
AO VIVO

JORNADAS  
DIGITAIS

# E-BOOK

## Gestão de Pessoas

Abril 2022



COLEÇÃO  
ANAHP DE  
E-BOOKS



# Introdução

O momento é desafiador para a gestão de pessoas, que enfrenta escassez de profissionais e de competências, e precisa formar, atrair, reter, suceder e incluir

## Saúde tenta administrar riscos sobre o seu principal ativo: as pessoas

O projeto “Anahp Ao Vivo – Jornadas Digitais”, da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), abordou o tema “Gestão de Pessoas” em quatro eventos on-line no mês de abril. Com a participação de mais de uma dezena de especialistas, os encontros demonstraram que, apesar de todos os avanços tecnológicos, a saúde continua sendo feita de pessoa para pessoa e que a capacidade dos profissionais de oferecerem cuidado humanizado e resolutivo ainda é o principal ativo do setor.

O momento, no entanto, é de grandes desafios para a gestão de pessoas. Silvia Cassiani, assessora regional de Enfermeria y Técnicos de Salud da OPAS/OMS, alertou que cerca de 4% da força total de trabalho em saúde decidiu se aposentar ou migrar para outras carreiras após dois anos de pandemia. “Até 2030, a saúde vai enfrentar um déficit de dez milhões de profissionais em todo o mundo”, calculou. Vania Rohsig, diretora assistencial do Hospital Moinhos de Vento, relatou o aumento da evasão entre os enfermeiros. “Muitos deles não foram para outras instituições, eles simplesmente abandonaram a profissão”, explicou.



É preciso formar mais e melhor, todos concordaram, mas “preparar pessoas para a área de saúde é uma atividade complexa”, destacou Alexandre Holthausen, diretor de Educação no Hospital Israelita Albert Einstein, principalmente em meio à transformação experimentada pelo setor. “Será que o que ensinamos hoje será válido amanhã?”, perguntou Carlos Ferrara Jr., pró-reitor Acadêmico da Universidade São Camilo.

Ao mesmo tempo, é indispensável atrair e reter os talentos já formados. “Mas, como produzir um ambiente favorável para que eles desejem construir a carreira em nossas empresas?”, questionou a gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG) e coordenadora do Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas da Anahp, Raquel Oliveira. Um objetivo que se tornou ainda mais complicado porque, como lembrou Isabella Arruda Botelho, fundadora da Pin People, “essa é a primeira vez que temos quatro gerações trabalhando juntas”, inclusive com chefes bem mais novos do que os subordinados.

E ainda é necessário cuidar da sucessão das lideranças, simplesmente “uma questão de sobrevivência para as empresas”, na opinião de Emanuel Araújo, head de Gente e Gestão do Kora Saúde. E percorrer o longo caminho da diversidade e inclusão, lembrando que “diversidade é convidar para a festa e inclusão é chamar para dançar”, como definiu Leticia Araújo, Head of Culture, Talent Development & Diversity da Danone.

O projeto “Anahp Ao Vivo – Jornadas Digitais” é uma série de eventos on-line, temáticos e gratuitos, que reúne especialistas para debates relevantes.

Veja a seguir um resumo dos encontros de abril e fique atento para os próximos eventos.

**Saiba mais:**

**[bit.ly/AnahpAoVivo\\_Jornadas](https://bit.ly/AnahpAoVivo_Jornadas)**



# Webinar

## “Sucessão de lideranças”

### Sucessão nas lideranças é questão de sobrevivência na saúde

*Padronização na linguagem, tratamento aos sucedidos e conscientização sobre o desenvolvimento da carreira são desafios para os programas de sucessão, que devem ser alinhados à estratégia do negócio*

As transformações e os movimentos de mercado no setor de saúde multiplicaram a importância da sucessão das lideranças nas instituições, de acordo com os especialistas que participaram da primeira edição do Anahp Ao Vivo Jornadas Digitais – Gestão de Pessoas, no dia 6 de abril.

Telma Santos, gerente executiva de Pessoas da Rede Mater Dei de Saúde, contou que esse processo bem-organizado foi indispensável para apoiar o crescimento da empresa. “Se não estivéssemos preparados nesse sentido teríamos enfrentado muitas dificuldades para expandir no ritmo que estamos expandindo”. Para Emanuel Araújo, head de Gente e Gestão do Kora Saúde, “sucessão é questão de sobrevivência do negócio”.

#### Linguagem padronizada

Eduardo Barbieri, sócio da Weplace, destacou que a maioria das companhias, em todos os setores, ainda funciona com um modelo de gestão em que “os executivos sentem necessidade de ficar à frente do negócio por muito tempo”. E para enfrentar

**“Sucessão é questão de sobrevivência do negócio”**

Emanuel Araújo, head de Gente e Gestão do Kora Saúde

esse cenário de “restrição ao desenvolvimento da sucessão” e facilitar outras estratégias da gestão de pessoas, ele propõe, de início, padronizar a linguagem.

“Temos enfoques diferentes para definições iguais. Quando falamos que ‘fulano é focado em resultados’, por exemplo, pensamos em critérios diferentes”, ilustrou Barbieri. De acordo com o executivo, é preciso unificar as abordagens para que os colaboradores, inclusive a direção, entendam o que o RH está propondo e fazendo, inclusive quando se trata de substituir líderes.

### **Tratamento aos sucedidos**

Santos, do Mater Dei, colocou outra questão pouco abordada na sucessão. “Precisamos aprender mais sobre como tratar quem vai ser sucedido”. Araújo, do Kora Saúde, concordou e acrescentou que esse ponto é ainda mais relevante nas operações de aquisição, quando proprietários e antigos executivos têm que deixar a direção do negócio. “Integrar esses profissionais é complexo, mas é preciso aprender com os sentimentos e as resistências deles”, afirmou.

Para Barbieri, o sucedido deve ter oportunidades para seguir a carreira. “É interessante sentar e conversar sobre novos desafios e convencer que existe um pós-carreira”, recomendou. “Muitas vezes ele resiste em deixar o cargo porque não se vê fazendo outra coisa”, completou.

### **Preparação dos sucessores**

Passando ao sucessor, Araújo revelou que o Kora aposta em um programa robusto de trainees que coloca novos profissionais desde cedo ao lado dos líderes, favorecendo a formação dos jovens e estimulando a direção. “Eles têm uma abordagem de crescimento acelerado e visão ampla de mercado”, contou. Santos acrescentou que a Mater Dei também investe em um programa de mentoria para modelar os perfis, enquanto Barbieri lembrou que a função de mentor, aliás, é bem apropriada para o seguimento da carreira dos sucedidos.



# “Uma pessoa que delega a própria carreira não pode ser líder”

Raquel Oliveira, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG)

Na Rede Mater Dei, mais de 70% das promoções ocorrem dentro da equipe, mas a gerente executiva de Pessoas do grupo entende que buscar sucessores no mercado também é uma estratégia que deve ser utilizada. “Muitas vezes é necessário o olhar externo e novas competências para inovar e oxigenar o ambiente”, afirmou. Já Raquel Oliveira, coordenadora do GT de Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG), resumiu que independentemente dos desenhos, o programa de sucessão precisa estar alinhado com a estratégia do negócio.

## Desenvolvimento da carreira

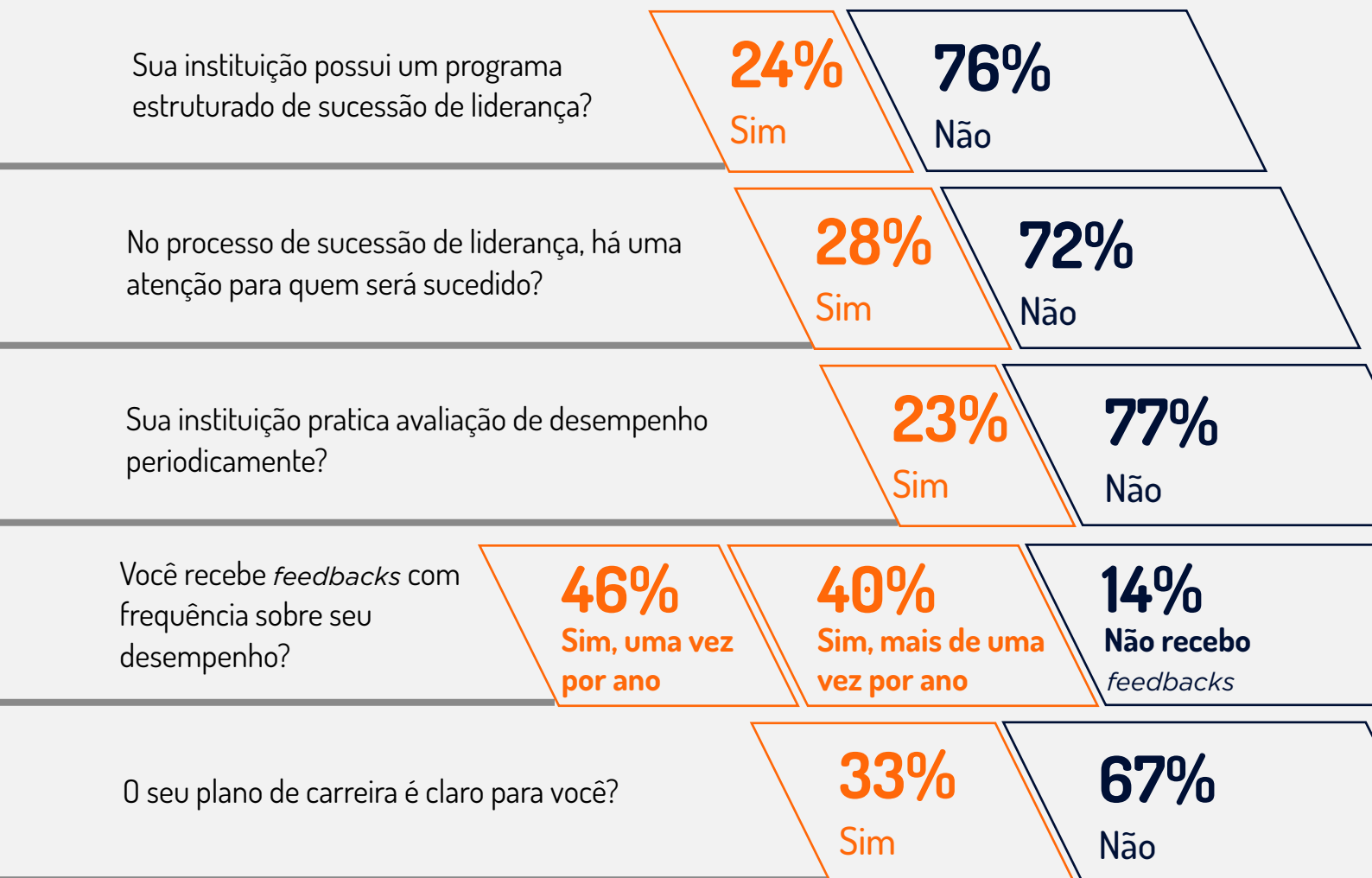
Se é fundamental a ação do RH para sistematizar a sucessão das lideranças, os especialistas concordaram que é ainda mais importante que os profissionais estejam empenhados no desenvolvimento da própria carreira. “Quem constrói a carreira é o colaborador e não o RH”, esclareceu Araújo. Santos reforçou que “a pessoa precisa se comprometer com o desenvolvimento profissional”. E Raquel finalizou: “Uma pessoa que delega a própria carreira não pode ser líder”.

O **webinar “Sucessão de lideranças”** teve a participação de Eduardo Barbieri, sócio da Weplace, Telma Santos, gerente executiva de Pessoas da Rede Mater Dei de Saúde e Emanuel Araújo, head de Gente e Gestão do Kora Saúde. A moderação foi feita por Raquel Oliveira, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG).



Clique no *player* ao lado e confira os melhores momentos do debate

A enquete realizada com os participantes do webinar revelou que ainda falta clareza em grande parte das instituições sobre os planos de carreira e de sucessão de lideranças. 67% indicaram que seu plano de carreira ainda não está claro, 76% disseram que sua organização não tem programa estruturado de sucessão de liderança.



Análise | Por Eduardo Barbieri, sócio da Weplace

## Avaliação de desempenho é apenas o básico na gestão de pessoas

O levantamento entre os participantes mostrou que, predominantemente, as instituições praticam a avaliação de desempenho (77%) e a maioria (86%) oferece *feedback* dos resultados. Por outro lado, poucas (33%) apresentam um plano de carreira claro e menos ainda (24%) têm programas de sucessão de lideranças estabelecidos.

Alguns aspectos fundamentais para o desenvolvimento profissional, como a coleta, a análise e a transparência em relação aos dados de desempenho estão postos, mas não existe continuidade na jornada.

Se os planos de carreira não são claros, os colaboradores não conseguem enxergar como podem crescer. Isso desmotiva e causa aquela impressão de estagnação que pode levar o profissional a procurar outro emprego, sobretudo aqueles que têm *feedback* de performance positivo. E a falta de um programa de sucessão aumenta essa percepção, pois indica que há um limite para o desenvolvimento da carreira.

## Webinar

# “Atração e retenção de talentos vs. carreira em Y”

## Gestão de talentos passa por disseminação da cultura

*Alinhamento das expectativas é fundamental para atração e retenção, organizações devem observar vínculo entre discurso e prática e EVP pode ser construído em conjunto com os colaboradores*

No dia 12 de abril, a Anahp promoveu o webinar “Atração e Retenção de Talentos vs. Carreira em Y”, dentro do projeto Anahp Ao Vivo – Jornadas Digitais, que nesta edição trouxe o tema “Gestão de Pessoas”. Para iniciar a discussão, Raquel Oliveira, coordenadora do Grupo de Trabalho (GT) de Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG), lançou a provocação: **“Como construir um ambiente favorável para que as pessoas desejem construir a carreira em nossas empresas?”**.



## Cultura

No Hospital Santa Marta, uma das providências foi ligar a gestão de pessoas diretamente ao CEO, revelou a própria CEO da empresa, Luci Emídio. “Isso facilita a disseminação da cultura e torna os profissionais mais seguros dentro da organização”, justificou. Para Maria Carolina Lourenço Gomes, diretora-executiva de Gente e Gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, a assimilação cultural permite que os profissionais compreendam “porque estão aqui e porque os escolhemos”.

Nesse sentido, a maior parte dos participantes do webinar (42%) escolheu a “cultura organizacional” como fator “mais impactante para a sua decisão de trabalhar em determinada empresa”, em enquete realizada durante o evento. Ao mesmo tempo, novamente 42% admitiram que a cultura organizacional do local onde trabalham não é clara para eles.

Gomes comentou que realmente “fazer a informação chegar lá na ponta” é um grande desafio e que, por isso, “é preciso repetir, repetir e repetir a cultura”, recomendou. Patrícia Sanchez, gerente de Atração de Talentos do Hcor, destacou a importância da liderança estar capacitada para “cascatear a mensagem”.

## Discurso e prática

As especialistas concordaram que a atração e a retenção dependem, de início, do vínculo entre discurso e prática. Isabella Arruda Botelho, fundadora e CRO da Pin People, informou que o principal motivo dos desligamentos voluntários no primeiro ano são expectativas não atendidas, ou seja, a empresa não entregou o que prometeu.

Ela alertou que nesses casos o ex-funcionário vira um detrator que não recomenda o local de trabalho e “nem o produto ou o serviço” do ex-empregador. “É preciso ter conexão entre o que se diz e o que se faz”, cobrou Raquel Oliveira, do Albert Sabin. Sanchez, do Hcor, pegou o gancho para destacar a importância do processo de desligamento. “Damos muita atenção a esse ponto para identificar as oportunidades de melhoria e evitar que o profissional vá para o mercado como um detrator”, explicou.

**“É preciso ter conexão entre o que se diz e o que se faz”**

Raquel Oliveira, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG)



## Preparação dos sucessores

De acordo com as executivas, clareza e transparência são fundamentais para atender às expectativas. Emídio, do Santa Marta, comentou a importância de uma política de promoções formal para que as pessoas se planejem e percebam justiça nas movimentações. Por outro lado, reconheceu que deve existir certo grau de flexibilidade, afinal a gestão de pessoas é um organismo vivo. Oliveira, do Albert Sabin, acrescentou que, por ignorar exceções, levar ao pé da letra o que está escrito pode acabar por “descartar o talento em vez de reter”. E Sanchez, do Hcor, acrescentou que “as regras não precisam ser engessadas, mas as ações devem ser coerentes com a cultura”, em um cenário que Gomes, do Oswaldo Cruz, classificou como “flexível com consistência”.

## EVP

Para a executiva do Hcor, é fundamental entender o que o colaborador espera de um plano de carreira e construir o EVP (Employee Value Proposition) em conjunto. “O profissional quer lugar de fala, participar de projetos diferentes e os planos não podem mais ser lineares. É importante ter um processo colaborativo”, explicou. Na enquete com os participantes, “as oportunidades não lineares – carreira em Y” são o segundo fator (25%) mais determinante para a decisão sobre o local de trabalho, atrás da cultura organizacional. Como comparação, o salário ficou apenas em quarto lugar (13%) no grau de importância.

Entender o que cada um deseja não é tarefa fácil, afinal, “essa é a primeira vez que temos quatro gerações trabalhando juntas”, como lembrou Botelho, da Pin People, que detalhou: “Baby boomers ainda querem realização profissional, Geração X continua buscando aprimoramento, Geração Y quer autonomia e reconhecimento e Geração Z vem com ambição, quer oportunidades e aprender”.

**“O profissional quer lugar de fala, participar de projetos diferentes e os planos de carreira não podem mais ser lineares. É importante ter um processo colaborativo”**

Patrícia Sanchez, gerente de Atração de Talentos do Hcor

## Carreira em Y

A carreira em Y é uma unanimidade como estratégia de gestão atualmente. “Os colaboradores devem perceber que podem se desenvolver como especialistas ou líderes e em diversas áreas”, comentou Botelho. Na enquete, porém, 66% afirmaram que as oportunidades de crescimento na empresa em que trabalham não são claras e 62% declararam que não existem opções de carreira em Y.

O modelo, realmente, é uma tendência que ainda está sendo adotado mesmo em hospitais de referência. “Estamos no início da implantação da carreira em Y”, revelou Gomes, do Oswaldo Cruz.

## Processo saudável

Independentemente das metodologias específicas, as gestoras ressaltaram que a atração e a retenção devem ser saudáveis para ambos os lados. “A empresa não é boa para todo mundo o tempo todo”, resumiu a executiva da Pin People, lembrando que às vezes é natural a falta de conexão. Para Oliveira, “alinhar o que a empresa e o que o colaborador querem é fundamental” e esse acordo deve ser renovado com frequência. “O colaborador tem que recontratar a empresa todos os dias”, finalizou.

O webinar “**Atração e Retenção de Talentos vs. Carreira em Y**” teve a participação de Maria Carolina Lourenço Gomes, diretora-executiva de Gente e Gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Luci Emídio, CEO do Hospital Santa Marta, Patrícia Sanchez, gerente de Atração de Talentos do Hcor e de Isabella Arruda Botelho, fundadora e CRO da Pin People. A moderação foi feita por Raquel Oliveira, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e gerente de Gestão Estratégica de Pessoas no Hospital Albert Sabin (MG).



**Clique no *player* acima e confira os melhores momentos do debate**

A cultura organizacional foi apontada como o fator mais relevante na hora de escolher uma empresa para trabalhar, na enquete realizada com os participantes.

Quais fatores são mais impactantes na sua decisão de trabalhar em uma empresa?



A cultura organizacional da sua empresa é clara?

58%  
Sim

42%  
Não

As oportunidades de crescimento profissionais são claras para você?

34%  
Sim

66%  
Não

Na sua empresa, há oportunidades de crescimento profissional não linear (carreira em Y)?

38%  
Sim

62%  
Não

## Webinar

“Diversidade, inclusão e o futuro das relações”

## Setor de saúde busca estruturar projetos de diversidade e inclusão

*Especialistas reforçam que é fundamental oferecer condições, de fato, para que grupos em situação de vulnerabilidade desenvolvam plenamente suas carreiras nas organizações*

No dia 19 de abril, a Associação Nacional dos Hospitais Privados (Anahp) promoveu o webinar “Diversidade, inclusão e o futuro das relações”, dentro do projeto Anahp Ao Vivo – Jornadas Digitais, que nesta edição trouxe o tema “Gestão de Pessoas”. Moderador do encontro, Miguel Cendoroglo, que é embaixador do Programa de Diversidade do Hospital Israelita Albert Einstein, resumiu o debate como o desafio das empresas de implantar políticas para que “cada indivíduo seja respeitado dentro da sua particularidade”.

## Caminho longo

Cibele Cruce, assessora executiva bilíngue do Hcor, contou que o projeto de diversidade e inclusão do hospital tem pouco mais de um ano e que, nesse período, o principal ensinamento é que a jornada é mais longa do que parecia no início. “Tivemos que controlar nossas expectativas, admitir que nos faltava expertise e contratar uma consultoria para auxiliar no processo”, explicou. A executiva destacou que cada ação gera uma reação que demanda nova providência e dá como exemplo a adoção do nome social no crachá, que parece simples, mas exige alteração em todos os registros do banco de dados.

Letícia Araújo, head of Culture, Talent Development & Diversity da Danone, confirmou a complexidade do nome social na prática, acrescentando que o desafio é ainda maior em uma multinacional com sistemas padronizados mundialmente. Nesse sentido, ela sugere um ponto de partida. “Minha dica é começar por um censo. É preciso conhecer quem são os colaboradores primeiro”, explicou. Depois, continuou, vem a educação. Dar mais informação sobre diversidade e inclusão e explicar por que e como será implantado o projeto.

**“Para as políticas realmente fazerem diferença, é preciso medir. Ter metas e, a partir daí, avaliar o desdobramento”**

Letícia Araújo, head of Culture, Talent Development & Diversity da Danone



Fabio Rosé, diretor geral de Pessoas e Cultura da Dasa, concordou que o caminho é longo, mas que, “como líderes, devemos estimular essa agenda que não pode mais ser uma pauta secundária”. Ele recomenda que os projetos priorizem ações viáveis, que mostrem resultados para seguir motivando as equipes. “Aqui, procuramos desenvolver ações interseccionais a partir de nossa base e realizamos treinamentos em todos os níveis”, contou. “Também temos iniciativas recentes para trazer mais mulheres para o ambiente digital, espaço predominantemente masculino, para não perpetuar códigos não inclusivos nessa área”, completou o executivo.

## **Metas**

A enquete com o público do evento mostrou que a maioria dos hospitais têm a diversidade e a inclusão como prioridades, mas que as metas dos projetos não são visíveis. E que, no mesmo sentido, apesar de as iniciativas existirem, os resultados são pouco percebidos. “Para as políticas realmente fazerem diferença é preciso medir. Ter metas e, a partir daí, avaliar o desdobramento”, afirmou Araújo, da Danone.

## **Liderança**

Ainda de acordo com a enquete, o engajamento nas iniciativas é maior entre os níveis básico e operacional do que entre a liderança. “É indispensável preparar os líderes”, destacou Cruce, do Hcor. Para a executiva, esse grupo é fundamental para disseminar a cultura e manter os projetos funcionando. “Mas como a gente vai falar para essas pessoas que elas muitas vezes estão erradas na questão da inclusão? Não é fácil”, concluiu.

Araújo, da Danone, acrescentou que o convencimento nesse nível exige mais do que argumentos subjetivos. “Eu sempre levo números para apresentar os projetos”, disse. Rosé, da Dasa, observou que módulos de diversidade e inclusão dentro dos programas de trainee também são uma boa estratégia para uma educação precoce das futuras lideranças.

## **Diversidade e inovação**

Em um momento de transformação no setor de saúde, em que a sustentabilidade da assistência depende de novas práticas e processos, Rosé lembrou que “a inovação depende da diversidade” e que o Brasil é o país mais diverso do mundo. “Precisamos acrescentar desordem e quebrar barreiras”, provocou.

Araújo, da Danone, resumiu que o papel da liderança em diversidade nas empresas “é abrir portas”, proporcionar o lugar de fala para os grupos em vulnerabilidade e, mais do que isso, incluir de verdade com cultura e estrutura para que as pessoas se sintam confortáveis e tenham as ferramentas para desenvolver a carreira como desejarem. “Ter cotas e metas nos torna diversos, mas ainda não inclusivos. Diversidade é convidar para a festa. Inclusão é chamar para dançar”.

## “A inovação depende da diversidade”

Fabio Rosé, diretor geral de Pessoas e Cultura da Dasa

“É exatamente isso”, concordou Cruce, do Hcor. “Tem que deixar de ser cota e ser inclusão. No LinkedIn, por exemplo, tem um *skill* de PCD em que praticamente todas as oportunidades são para vagas administrativas ou operacionais. A deficiência não pode definir qual a vocação profissional da pessoa”, destacou.

Para Rosé, da Dasa, as empresas devem “dialogar com quem ainda não estão dialogando”. O executivo lembrou que, em breve, 75% da força de trabalho será formada por *millenials*. “54% deles acreditam que as gerações anteriores são obstáculo para combater o preconceito e 62% estão convencidos de que as empresas só querem ganhar dinheiro. Devemos nos aproximar dessa geração e aproveitar o momento para nos reinventar”, finalizou.

O webinar “**Diversidade, inclusão e o futuro das relações**” teve a participação de Cibele Cruce, assessora executiva bilíngue do Hcor, Fabio Rosé, diretor geral de Pessoas e Cultura da Dasa, e Leticia Araújo, head of Culture, Talent Development & Diversity at Danone. A moderação foi feita por Miguel Cendoroglo, embaixador do Programa de Diversidade do Hospital Israelita Albert Einstein.



Clique no *player* ao lado e confira os melhores momentos do debate

As empresas já realizam ou fomentam ações de diversidade e inclusão, mostrou a enquete com os participantes, porém, mais de 60% afirmaram que não há metas e nem uma liderança à frente dos programas existentes.

Diversidade e inclusão é uma prioridade em sua empresa?

**48%**

Sim

**37%**

Não, mas já é possível ver alguma movimentação

**18%**

Não

Há um líder à frente do programa de diversidade e inclusão na sua organização?

**33%**

Sim

**65%**

Não

Na sua organização, há metas de diversidade e inclusão?

**34%**

Sim

**66%**

Não

Qual das opções ao lado melhor representa o momento da sua empresa?

**11%**

Os programas de diversidade e inclusão são bem-sucedidos

**61%**

Apesar das iniciativas de diversidade e inclusão existirem, o tema ainda é uma barreira para o progresso da organização

**28%**

Não há qualquer iniciativa sobre diversidade e inclusão

O engajamento em iniciativas de diversidade e inclusão são maiores entre:

**43%**

Lideranças

**57%**

Níveis básicos e/ou operacional

# Webinar

## “A crise na formação de profissionais na saúde”



# Formação de profissionais no setor de saúde é desafio atual

*Especialistas sugerem a adequação de grades curriculares e qualificação dos corpos docentes. Hospitais investem em educação interna*

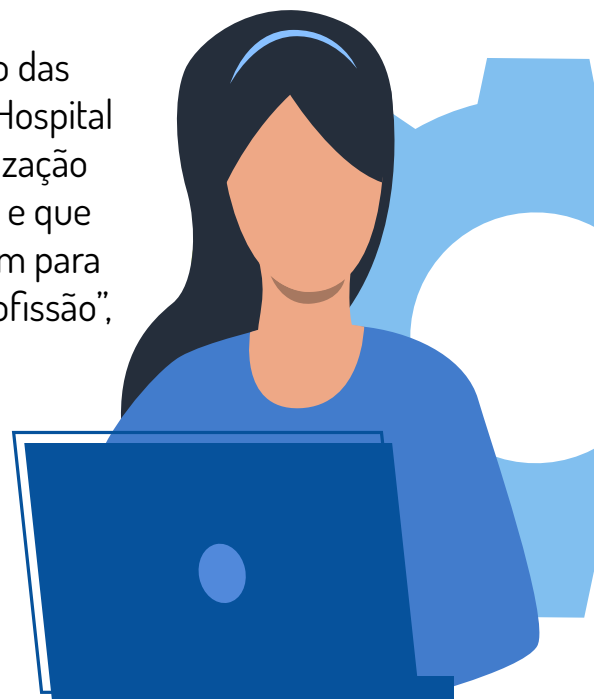
Os especialistas que participaram do webinar “A crise na formação de profissionais na saúde”, promovido pela Associação Nacional dos Hospitais Privados (Anahp), no dia 26 de abril, concordaram que os desafios são grandes. Silvia Cassiani, assessora regional de Enfermeria y Técnicos de Salud da OPAS/OMS, apresentou dados demonstrando que até 2030 o setor vai enfrentar um déficit de 10 milhões de profissionais em todo o mundo e que “os enfermeiros representam 50% desse número”.

Cassiani alertou que o apagão de mão de obra será ainda mais crítico em regiões remotas, que atualmente já sofrem com o problema, e destacou a necessidade de “alinhar a formação com as necessidades específicas de cada comunidade”. De acordo com a especialista, os currículos devem ser relacionados com as demandas de saúde locais e o ensino ser promovido na região para formar profissionais com mais probabilidade de permanecerem no local.

**“Até 2030, a saúde vai enfrentar um déficit de dez milhões de profissionais em todo o mundo”**

Silvia Cassiani, assessora regional de Enfermeria y Técnicos de Salud da OPAS/OMS

Para complicar, a pandemia está promovendo uma evasão das carreiras em saúde. Vania Rohsig, diretora assistencial do Hospital Moinhos de Vento, contou que, antes da Covid-19, a organização tinha uma taxa de turnover de 12% a 15% na enfermagem e que agora o índice varia de 25% a 28%. “Muitos deles não foram para outras instituições, eles simplesmente abandonaram a profissão”, explicou. Cassiani completou que 4% da força de trabalho mundial em saúde pretende se aposentar ou iniciar carreira em outra área depois de ter enfrentado dois anos de emergência sanitária.



Rohsig ressaltou que, além da escassez de pessoas, grande parte dos candidatos em processos seletivos promovidos pelo hospital “não está qualificada tecnicamente”. Por isso, o Moinhos de Vento adotou a estratégia de contratar mais com base em valores do que em competências. “Vamos complementar a formação internamente porque eles não vêm prontos”, explicou.

Alexandre Holthausen, diretor de Educação no Hospital Israelita Albert Einstein, lembrou que a formação do profissional de saúde é complexa. “Tem que ser forte na técnica e na prática, ter bom desenvolvimento socioemocional, capacidade de liderar e seguir aprendendo continuamente. O sistema de ensino não está calibrado para essa realidade”, explicou.

Carlos Ferrara Jr., pró-reitor acadêmico da Universidade São Camilo, destacou que uma das preocupações atuais entre os educadores é: “Será que o que ensinamos hoje será válido amanhã?”. Na sua opinião, os currículos devem ganhar a mesma dinâmica das inovações do setor para evitar esse risco e formar profissionais com sólidos conhecimentos técnicos, mas também com capacidade analítica, flexibilidade, olhar integrativo e multiprofissional, e totalmente aderentes à transformação digital.

Nesse sentido, Rohsig resumiu que a formação tem que estar sempre de acordo com a entrega de valor aos pacientes e Holthausen citou a recomendação do Institute for Healthcare Improvement (IHI) de melhorar a experiência do indivíduo, a saúde das populações e reduzir custos. Cassiani sugeriu que os estudantes devem ter mais horas de prática dedicadas à atenção primária em vez passarem o tempo todo no ambiente hospitalar.

**“ O profissional de saúde tem que ser forte na técnica e na prática, ter bom desenvolvimento socioemocional, capacidade de liderar e seguir aprendendo continuamente. O sistema de ensino não está calibrado para essa realidade”**

Alexandre Holthausen, diretor de Educação no Hospital Israelita Albert Einstein

Os especialistas lembraram, no entanto, que a rígida regulamentação do ensino em saúde não favorece ajustes com agilidade. Rohsig exemplificou que quando um “excelente” técnico em enfermagem vai fazer a graduação na área, tudo o que ele aprendeu é irrelevante no processo, ou seja, tem que começar do zero. “É preciso aproveitar esse legado”, sugeriu. Holthausen completou que as regras devem orientar mais do que taxar as grades curriculares. “O aprendizado tem data de validade curta, por isso é importante calibrar os currículos com rapidez”, disse.

Ferrara Jr. destacou que a evolução passa também pela qualificação dos docentes, uma das prioridades da São Camilo atualmente. Holthausen concordou lembrando que “ser um bom técnico não significa ser um bom educador” e Cassiani apontou que a concentração das pós-graduações nos grandes centros contribui para a escassez de professores em outras regiões.

O webinar **“A crise na formação de profissionais na saúde”** teve a participação de Silvia Cassiani, assessora regional de Enfermeria y Técnicos de Salud da OPAS/OMS, Vania Rohsig, diretora assistencial do Hospital Moinhos de Vento, Alexandre Holthausen, diretor de educação do Hospital Israelita Albert Einstein, e Carlos Ferrara Jr., pró-reitor Acadêmico da Universidade São Camilo. A moderação foi feita por Ana Maria Malik, coordenadora da FGV Saúde.



Clique no *player* ao lado e confira os melhores momentos do debate

Reconhecimento profissional, distribuição desigual da força de trabalho pelo país e saúde mental foram apontados como desafios para a formação de profissionais de saúde durante o webinar. A maioria dos participantes acredita que vivemos uma crise na formação em saúde e que ela afeta igualmente todos os níveis de escolaridade.

Na sua percepção, vivemos de fato uma crise na formação profissional no setor saúde

**97%**

Sim

**3%**

Não

No Brasil, esta crise é semelhante em todos os níveis de escolaridade?

**71%**

Sim

**29%**

Não

Quais os principais fatores que impactam a crise na formação de profissionais de saúde no Brasil?

**45%**

Formação distante da realidade do mercado (a formação não evoluiu na mesma velocidade do conhecimento)

**23%**

Qualidade da formação técnica

**11%**

Falta de interesse pelas profissões ligadas às áreas de gestão em saúde (salários, reconhecimentos, oportunidades de crescimento etc.)

**16%**

Falta de interesse pelas profissões ligadas à área assistencial (salários, reconhecimentos, oportunidades de crescimento etc.)

**5%**

Falta de interesse pelas profissões ligadas às áreas de apoio (salários, reconhecimentos, oportunidades de crescimento etc.)

Na percepção de vocês, onde estão concentrados os principais desafios em relação a força de trabalho da saúde no Brasil?

**11%**

Distribuição da força de trabalho (país continental, muitas desigualdades estruturais e poucos incentivos para as regiões mais carentes de mão de obra)

**11%**

Incentivos e reconhecimento para as profissões de saúde

**4%**

Saúde mental desses profissionais durante a pandemia

**74%**

Todas as anteriores

**Acompanhe as próximas jornadas**

**Clique Aqui**



**anahp**  
associação nacional  
de hospitais privados