



Anahp AO VIVO

Jornada Digital

DESAFIO DAS
LIDERANÇAS
DA SAÚDE



COLEÇÃO
ANAHP DE
E-BOOKS

JUNHO | 2024

Introdução

O desafio de formar lideranças transformadoras em um cenário de mudanças na saúde

Organizações enfrentam o desafio de atrair e desenvolver gestores preparados para atuar nas instituições que estão visando o futuro do setor

O Anahp Ao Vivo – Jornada Digital de junho abordou os desafios das lideranças na saúde e, em quatro encontros que reuniram, ao todo, 18 especialistas representando algumas das principais organizações de saúde do país, apontou que, entre outras questões, formar líderes transformadores deve ser prioridade. Vania Rohsig, superintendente assistencial e de Educação no Hospital Moinhos de Vento, lembrou que o mundo e a assistência estão em plena transformação e, portanto, este momento é oportuno para “fazer diferente”. Mas alertou: “precisamos estar preparados para isso”.

Lorena Morelato, diretora de Gente e Gestão no Grupo Kora Saúde, comentou que o cenário atual exige gestão humanizada e, ao mesmo tempo, capaz de entregar cada vez mais resultados. “Para isso, são necessários líderes com competências técnicas sólidas e habilidades essenciais, como comunicação efetiva, escuta, empatia, pensamento criativo, entre outras”, descreveu.

Paulo Zimmer, diretor de Operações Médicas do Hospital Israelita Albert Einstein, reforçou que, nesse cenário, a comunicação é um ponto central.

É indispensável que as equipes – da ponta até a alta gestão – tenham conhecimento sobre o cenário atual e quais são os planos da organização para enfrentar os desafios. “Principalmente, é preciso esclarecer as lideranças intermediárias, que são responsáveis por traduzir as mudanças para a linha de frente, porque sem entender o que está acontecendo, a linha de frente não consegue entregar o resultado esperado”, resumiu.

Por outro lado, durante os debates foi apontado que a exigência por alta performance está mais acentuada atualmente e as equipes acabam ainda mais pressionadas. E, por isso, também faz parte do escopo da gestão cuidar das pessoas e garantir bem-estar. “Os gestores devem ser capazes de sensibilizar a alta direção para investir em ações nesse sentido, inclusive demonstrando os benefícios para o negócio”, destacou Raquel Oliveira, gerente de Gestão Estratégica no Hospital Albert Sabin (MG).

Eduardo Darzé, diretor geral do Hospital Córdio Pulmonar, enfatizou que a falta de gestores com habilidades adequadas às necessidades atuais vai gerar consequências cada vez mais graves e, por isso, deve estar entre as prioridades do setor formar e engajar. “Um profissional mal preparado na posição de liderança tem um potencial de danos enorme”, advertiu. Mas, além de contribuir para a formação profissional, é preciso condições de trabalho para que o desenvolvimento seja possível e integral. “Não adianta atrair e formar os melhores se a organização é incapaz de garantir segurança psicológica para as pessoas. Nada funciona em um ambiente tóxico”.

As quatro edições do Anahp Ao Vivo de junho atraíram 2.183 participantes, que acompanharam os debates de forma online. Confira a seguir os resumos dos encontros e programe-se para acompanhar o próximo Anahp Ao Vivo, que vai acontecer em todas as quintas-feiras de agosto.

Boa leitura!



DEBATE:

**Crise global dos
trabalhadores da saúde
e o papel das lideranças**

Crise dos trabalhadores na saúde exige liderança transformadora

Líderes devem atuar para reforçar os vínculos com os profissionais, estimular o desenvolvimento de novas competências e criar ambientes acolhedores para as pessoas

No primeiro debate do Anahp Ao Vivo – Jornada Digital de junho, que abordou os desafios das lideranças na saúde, as especialistas convidadas discutiram o tema “Crise global dos trabalhadores da saúde e o papel das lideranças”. A moderadora Vania Rohsig, superintendente assistencial e de Educação no Hospital Moinhos de Vento, abriu a conversa partindo do princípio que o mundo mudou e isso reflete nas relações de trabalho, e disse que os líderes “têm a oportunidade de fazer diferente” desde que estejam preparados para atuar nesse novo ambiente.

De fato, Luiza Mattos, sócia na Bain & Company, apresentou um estudo confirmando um cenário inédito de escassez e má distribuição dos profissionais, além de queda na satisfação, *burnout* e ausência de competências atualizadas. “Temos que pensar onde e como vamos recrutar, atrair mais talentos para a saúde, criar ambientes mais saudáveis e trabalhar de maneira mais eficiente com equipes multidisciplinares”, resumiu. Para ela, o foco deve estar em garantir que o trabalho seja executado pelas pessoas certas nos lugares certos, de forma que realmente gere valor.

PRINCIPAIS DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS NA SAÚDE

- Escassez e má distribuição dos profissionais
- Queda na satisfação e aumento do *burnout*
- Necessidade de novas competências (*hard e soft skills*)

Fonte: Bain & Company

Ligia Mathias, coordenadora da Anestesia na Promatre Paulista e diretora da Faculdade Santa Joana, falou especificamente sobre os médicos e destacou que a pandemia foi um período muito sofrido e que as consequências perduram. “O futuro ficou mais ‘curto’ no pós-Covid, então eles estão mais atentos à qualidade de vida, buscam jornadas mais curtas e se tornaram menos fidelizados aos hospitais”, avaliou. Ela também citou a terceirização como um fator que enfraqueceu os laços dos profissionais com as organizações. “Precisamos, como lideranças, restabelecer o vínculo com os médicos”, afirmou.

Ana Lucia Abrahão, superintendente assistencial no Hcor, concordou que a prática fica muito mais complicada sem médicos fidelizados e acrescentou que o fenômeno está afetando praticamente toda a assistência multidisciplinar. “Antigamente, enfermeiros ficavam 20 anos no hospital. Hoje, ficam sete”, exemplificou. E disse que entre as dificuldades enfrentadas está conseguir atrair novos profissionais e renovar as equipes. “Já está subentendido que em hospital se trabalha demais”, disse.

“Já está subentendido que em hospital se trabalha demais”

Ana Lucia Abrahão,
superintendente
assistencial no Hcor

COMO AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO ENFRENTANDO OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS?

- Entendimento do que importa para os profissionais
- Revisão dos modelos de treinamento/capacitação
- Incorporação de tecnologia para aumentar a qualidade e a produtividade

Fonte: Bain & Company

“Temos que pensar como vamos atrair mais talentos para a saúde, criar ambientes mais saudáveis e trabalhar de maneira eficiente com equipes”

Luiza Mattos, sócia na Bain & Company

Abrahão também alertou para a falta de atualização das habilidades profissionais. “Faltam *soft skills* para lidar com os desafios atuais na saúde”, advertiu, dando o exemplo de processos seletivos com mais de 80 candidatos em que menos de 10% se mostram realmente preparados para as funções. “Chegou a hora da intervenção de uma liderança transformadora, preparada para inspirar o desenvolvimento profissional, para a escuta ativa e para construir ambientes mais acolhedores para as pessoas que trabalham na organização. Só assim vamos começar a resolver o problema”, finalizou.

O debate “Crise global dos trabalhadores da saúde e o papel das lideranças” teve a participação de Luiza Mattos, sócia na Bain & Company, Ana Lucia Abrahão, superintendente assistencial no Hcor, e Ligia Mathias, coordenadora da Anestesia na Promatre Paulista e diretora da Faculdade Santa Joana. A moderação foi feita por Vania Rohsig, superintendente assistencial e de Educação no Hospital Moinhos de Vento.



Confira o debate na íntegra



DEBATE:

**RH estratégico na crise:
como resgatar a força de
trabalho na saúde**

Transformações na saúde impactam principalmente as pessoas

Liderança deve se preparar para oferecer ambiente saudável a colaboradores que precisam entregar cada vez mais resultados e performance

O segundo encontro da série reuniu quatro especialistas em gestão de pessoas para discutir o tema "RH estratégico na crise: como resgatar a força de trabalho na saúde" e atraiu um público de mais de 420 pessoas. Durante uma hora e meia, elas argumentaram sobre os desafios de preparar as equipes para as enormes transformações do setor.

Lorena Morelato, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e diretora de Gente e Gestão no Grupo Kora Saúde, comentou que o cenário atual exige uma gestão humanizada e capaz de, ao mesmo tempo, entregar resultados cada vez melhores. "Para isso, precisamos de líderes com competências técnicas sólidas, mas também com habilidades essenciais como comunicação efetiva, escuta, empatia, pensamento criativo, entre outras", descreveu.

"Quem trabalha na saúde não está e não deve estar disponível 24 por 7"

Raquel Oliveira, gerente de Gestão Estratégica no Hospital Albert Sabin (MG)

Lucimara Potye, gerente de Gestão de Pessoas na Santa Casa da Bahia, concordou sobre o impacto das transformações do setor nas pessoas que atuam na área. "Existe uma aceleração na necessidade de adquirir mais conhecimento", afirmou e

TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS - 2024

- Desenvolvimento das lideranças
- Cultura organizacional
- Engajamento das pessoas
- Comunicação interna
- Saúde mental

Fonte: Relatório de Tendências Great People & GPTW

elencou exemplos como a incorporação de novas tecnologias, o grande volume de dados disponível e a mudança de comportamento dos pacientes. “Hoje, eles querem (e devem) participar das decisões”, destacou.

Raquel Oliveira, gerente de Gestão Estratégica no Hospital Albert Sabin (MG), acrescentou que a exigência por mais entregas e alta performance tornou-se muito acentuada, o que demanda ainda mais investimento nas equipes, principalmente para garantir bem-estar. “E somos nós, da gestão de pessoas, que devemos sensibilizar a alta direção para essas ações, inclusive demonstrando os benefícios para o negócio”, recomendou.

Cristiane Aruz, coordenadora de Recursos Humanos no Hospital Tacchini, alertou para a urgência de acolhimento psicológico aos colaboradores. “Como trabalhar a saúde mental em um ambiente com tantos desafios e mudanças?”, questionou. A resposta, para ela, está em começar pela liderança. “Um gestor não pode cuidar das pessoas se ele próprio não estiver bem”, argumentou.

CARACTERÍSTICAS MAIS VALORIZADAS NOS LÍDERES

- Empatia e gestão humanizada
- Entrega de resultados
- Resiliência e adaptação às mudanças
- Conhecimento do negócio
- Alinhamento com a estratégia da organização
- Comunicação

Fonte: Relatório de Tendências Great People & GPTW

“Precisamos de líderes com competências técnicas sólidas, mas também com habilidades essenciais como comunicação efetiva, escuta, empatia e pensamento criativo”

Lorena Morelato, diretora de Gente e Gestão no Grupo Kora Saúde

Oliveira ponderou que este é o momento de ressignificar o conceito de trabalho na saúde e ressaltou que o exercício profissional é apenas uma parte da vida do colaborador, que também tem outras prioridades. “Quem trabalha na saúde não está e não deve

estar disponível 24 por 7”, resumiu. Para a gerente, uma das regras mais importantes para manter as equipes engajadas e saudáveis é “sempre manter a coerência entre o que dizemos que somos e o que executamos de fato”, finalizou.

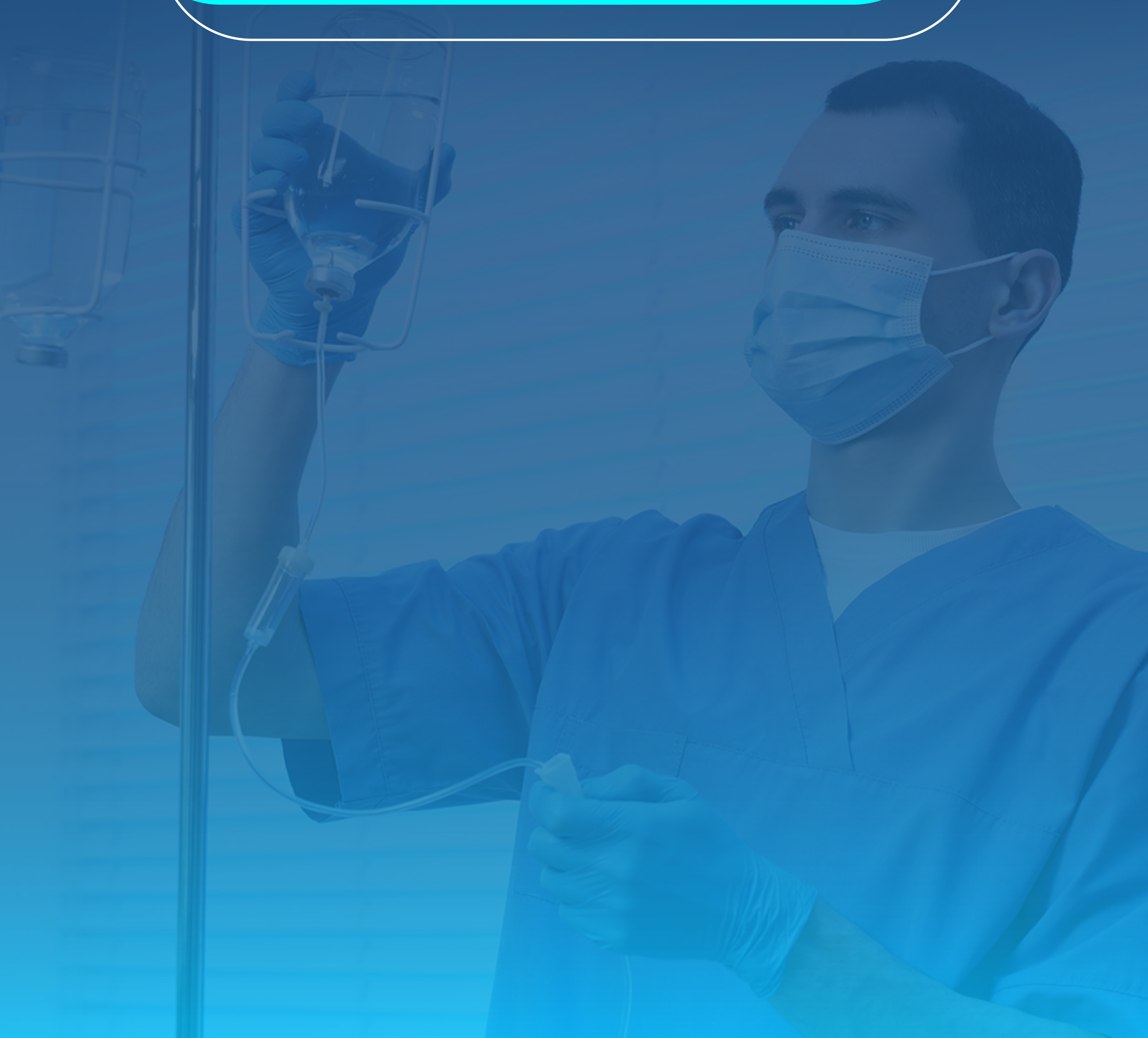
O debate “RH estratégico na crise: como resgatar a força de trabalho na saúde” teve a participação de Cristiane Aruz, coordenadora de Recursos Humanos no Hospital Tacchini, Lucimara Potye, gerente de Gestão de Pessoas na Santa Casa da Bahia, e Raquel Oliveira, gerente de Gestão Estratégica no Hospital Albert Sabin (MG). A moderação foi feita por Lorena Morelato, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e diretora de Gente e Gestão no Grupo Kora Saúde.

Confira o debate na íntegra



DEBATE:

Futuro da assistência x carreira da enfermagem



Transformações na saúde exigem evolução na enfermagem

Incorporar tecnologia e formar profissionais com novas competências são alguns dos principais desafios para a atividade

O terceiro encontro reuniu especialistas para uma conversa sobre o “Futuro da assistência x carreira da enfermagem”. Na visão dos debatedores, não apenas o avanço tecnológico traz impactos significativos para as funções e demandas dos enfermeiros, mas mudanças no cenário social e até mesmo ambiental também são fatores relevantes.

Renato Vieira, diretor-executivo de Desenvolvimento Médico, Técnico e Educação e Pesquisa da BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo, deu início ao debate destacando a importância de se conscientizar que há, de fato, mudanças na demanda da assistência e que os profissionais da área precisam aprender a lidar com o novo cenário que está surgindo. Como exemplos, citou, além da capacitação para os novos recursos tecnológicos, a tendência de crescimento nos índices de doenças transmitidas por vetores e tragédias devido às mudanças climáticas. “Essas forças estão moldando a nossa assistência e, seguramente, vão impactar na nossa atuação como profissionais da área de saúde”, pontuou.

Enfermagem é um dos cursos que mais forma profissionais no Brasil (2018 a 2022)

- 1 – Direito
- 2 – Administração
- 3 – Pedagogia
- 4 – Enfermagem

Fonte: Mapa do Ensino Superior no Brasil

Em seguida, Fátima Gerolin, diretora-executiva assistencial no Hospital Alemão Oswaldo Cruz, apresentou bons números do Brasil tanto sobre a quantidade de enfermeiros na comparação com outras profissões – 4º colocada no ranking; quanto na proporção em relação à população. Mas destacou que, tem sido um desafio encontrar profissionais com todas as competências necessárias para a função. Além disso, Gerolin chamou a atenção para que as instituições olhem mais atentamente para as condições e carreiras desses profissionais que, segundo ela, podem representar mais da metade do quadro de colaboradores. “Os hospitais não são feitos (só) de paredes. A estrutura é importante, mas têm todas as pessoas que compõem aquela organização”.

“Acredito que a tecnologia vem justamente para dar mais tempo para o beira-leito, ou pelo menos deveria ser assim”

Luana Gentil, gerente assistencial de Pacientes Internados no Hospital Israelita Albert Einstein

Neidamar Fugaça, superintendente operacional dos hospitais Vita, reforçou a importância de se atentar às condições de trabalho dos enfermeiros, mas também falou sobre a relevância das novas ferramentas tecnológicas e da comunicação. Fugaça destacou a resolução do Cofen (696/2022) que já normatiza a telenfermagem e que, em cidades como Curitiba (PR), já possibilita enfermeiros atuando em teleconsultas.

NÚMERO DE ENFERMEIROS PER CAPITA NO MUNDO (por 10 mil habitantes)

- 1 – Finlândia - 187
- 2 – Noruega - 177
- 3 – Suíça - 176
- 4 – EUA - 154
- 18 – Brasil - 101**

Fonte: Cofen – Organização Mundial da Saúde

E, embora tenha frisado que essas tecnologias não podem desumanizar o atendimento, sublinhando que “o cuidado da enfermagem é intrinsecamente humano”, demonstrou entusiasmo sobre as possibilidades que esse salto tecnológico oferece ao setor. “Será que a Inteligência Artificial já não pode nos trazer uma análise pronta dos dados que utilizamos para desenvolver e construir um indicador?”, provocou.

Nesse sentido, a moderadora da rodada concordou. Para Luana Gentil, gerente assistencial de Pacientes Internados no Hospital Israelita Albert Einstein, ainda há muito a ser percorrido, mas as novas tecnologias certamente podem melhorar o atendimento assistencial. “Acredito que a tecnologia vem justamente para dar mais tempo para o beira-leito, ou pelo menos deveria ser assim: dar mais agilidade, menos redundância e menos retrabalho”, finalizou.

O debate “Futuro da assistência x carreira da enfermagem” teve a participação de Fátima Gerolin, diretora-executiva assistencial no Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Neidamar Fugaça, superintendente operacional dos hospitais Vita, e Renato Vieira, diretor-executivo de Desenvolvimento Médico, Técnico e Educação e Pesquisa da BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo. A moderação foi feita por Luana Gentil, gerente assistencial de Pacientes Internados no Hospital Israelita Albert Einstein.

“Os hospitais não são feitos só de paredes. A estrutura é importante, mas têm todas as pessoas que compõem aquela organização”

Fátima Gerolin,
diretora-executiva
assistencial no Hospital
Alemão Oswaldo Cruz



Confira o debate na íntegra



DEBATE:

**Como preparar líderes para
gerir melhores práticas nas
instituições de saúde**



O desafio de formar profissionais para enfrentar crise de liderança na saúde

Hospitais buscam preparar líderes para as transformações na saúde alinhando propósitos e oferecendo condições adequadas para o desenvolvimento das competências necessárias

A última edição do Anahp Ao Vivo – Jornada Digital de junho, que abordou os desafios das lideranças na saúde, reuniu especialistas para discutir “Como preparar líderes para gerir melhores práticas nas instituições” e contou com a participação online de aproximadamente 720 pessoas. Na opinião de Priscila Rosseto, gerente executiva de Qualidade, Segurança e Práticas Assistenciais da BP, “estamos vivendo uma crise financeira e de liderança no setor”.

Helidéa Lima, diretora de Qualidade Assistencial da Rede D’Or, concordou que esse tem sido um desafio diário, sobretudo porque, em geral, os profissionais de saúde não estão preparados para exercer funções de liderança. E Dario Ferreira, diretor médico corporativo do Grupo Kora Saúde, confirmou: “Como médico, chegamos na gestão sem entender nada de nada”.

“As mudanças que estão por vir, principalmente os avanços tecnológicos, vão trazer impactos mais profundos para a assistência”

Paulo Zimmer, diretor de Operações Médicas do Hospital Israelita Albert Einstein

Segundo Lima, essa questão está além da falta de competências técnicas. “Precisamos adquirir a perspectiva de que nós [profissionais que atuam no setor hospitalar] temos um papel maior no propósito de cuidar do paciente, e todas as áreas da instituição devem entender o negócio da prestação de serviço”, afirmou a diretora.

“O ritmo das mudanças está se acelerando em níveis sem precedentes, ameaçando a competitividade e a sobrevivência em longo prazo das organizações que não tomam medidas decisiva”

Fonte: Relatório “Quais os desafios econômicos e tendências do setor de saúde no Brasil?”, produzido pela EY

Eduardo Darzé, diretor geral do Hospital Córdio Pulmonar, seguiu na mesma linha e reforçou que existe uma necessidade de alinhamento estratégico e conceitual entre o hospital e seus líderes. “As pessoas precisam compreender o que está em jogo”, argumentou.

Neste contexto, o diretor de Operações Médicas do Hospital Israelita Albert Einstein, Paulo Zimmer, acrescentou que é indispensável comunicar as dificuldades do cenário atual e os planos da organização para a equipe. “Principalmente levar esclarecimento às lideranças intermediárias, responsáveis por traduzir as mudanças para a linha de frente. Porque, sem entender o que está acontecendo, a linha de frente não consegue entregar o resultado esperado”, resumiu.

Por isso, atuar para desenvolver a visão sistêmica dos líderes é fundamental. “Não dá mais para olhar experiência, custo e desfecho de formas separadas; é preciso considerar que a qualidade tem muitas outras dimensões além da segurança. As lideranças têm que tomar decisões sob essa perspectiva para não resolver um problema urgente criando outros mais graves para o futuro”, exemplificou Rosseto.

Como se não bastasse a natureza complexa da saúde por si só, há também que se considerar as transformações pelas quais o setor tem passado. E, para Zimmer, este é só o começo. “As mudanças que estão por vir, principalmente avanços tecnológicos, vão trazer impactos mais profundos e mais rápidos para a assistência. O setor vai precisar ser reinventado, com a reorganização dos sistemas, das ações e dos profissionais”, antecipou.

“Estamos vivendo uma crise financeira e de liderança no setor”

Priscila Rosseto,
gerente executiva de
Qualidade, Segurança
e Práticas Assistenciais
da BP

TENDÊNCIAS EM TECNOLOGIA PARA A GESTÃO EM SAÚDE

- Automação e otimização dos fluxos por IA e chatbots
- Chatbots virtuais para auxiliar na triagem e processos
- Colaboração virtual
- Diagnósticos integrados
- Interoperabilidade aprimorada
- Detecção e intervenção precoce por análise preditiva
- Bioinformática e personalização

Fonte: Philips e Saúde Business

Ele citou, por exemplo, inovações como a terapia gênica e a IA, que devem revolucionar grande parte do que está sendo feito atualmente.

Nesse ambiente, colocou Darzé, mais do que nunca é necessário formar e engajar, pois a falta de capacidade de gestão deve causar consequências cada vez mais graves. “Um profissional mal preparado na posição de liderança oferece um potencial de danos enorme”, advertiu. Ao mesmo tempo, completou, é preciso oferecer condições para o desenvolvimento pessoal. “Não adianta atrair e formar os melhores se a organização é incapaz de garantir segurança psicológica para as pessoas. Nada funciona em um ambiente tóxico”, finalizou.

O debate “Como preparar líderes para gerir melhores práticas nas instituições de saúde” teve a participação de Dario Ferreira, diretor médico corporativo do Grupo Kora Saúde, Eduardo Darzé, diretor geral do Hospital Córdio Pulmonar, Paulo Zimmer, diretor de Operações Médicas do Hospital Israelita Albert Einstein, e Priscila Rosseto, gerente executiva de Qualidade, Segurança e Práticas Assistenciais da BP – A Beneficência Portuguesa de São Paulo. A moderação foi feita por Helidéa Lima, diretora de Qualidade Assistencial da Rede D’Or.



[Confira o debate na íntegra](#)

**Quer saber mais sobre os eventos
e outros conteúdos da Anahp?**

Fique de olho em nosso site e não perca nada!

[Acesse aqui](#)

Realização:

