



CONAHP
Congresso Nacional
de Hospitais Privados 2025

Saúde em **RECONSTRUÇÃO**

Palco

PESSOAS



Há 24 anos promovendo
qualidade e ética na saúde

anahp



INTEGRAÇÃO, CONFIANÇA E PROPÓSITO

O Brasil redesenhando o sistema de saúde no Conahp 2025

O Conahp 2025 consolidou mais uma vez sua posição como o maior congresso de saúde do Brasil, reunindo 6.654 participantes em 16 mil m² do Transamerica Expo Center, em São Paulo. A programação trouxe seis palcos simultâneos, com 175 palestrantes debatendo os principais desafios e transformações do setor. Uma das grandes novidades desta edição foi o Circuito de Saúde do Futuro, um espaço inédito de 730 m² que proporcionou

uma experiência interativa e imersiva pela jornada do paciente – do autoatendimento às terapias em casa.

A tradicional feira de negócios também ganhou relevância, reunindo 175 parceiros e patrocinadores e fortalecendo o networking qualificado que marca o evento. Nos dias 15 e 16 de outubro, o Conahp recebeu representantes do Ministério da Saúde, parlamentares, conselheiros da Anahp, lideranças de

todos os elos da cadeia e nomes nacionais e internacionais, reforçando o papel do congresso como ponto de encontro estratégico para discutir, construir e inspirar o futuro da saúde.

Todo o conteúdo do congresso foi dividido entre o Palco Central e outros cinco temáticos: Assistencial, Pessoas, Eficiência, Inovação e Saúde do Futuro. **Neste e-Book você encontrar a cobertura completa do Palco Pessoas.**

SER HUMANO NO CENTRO DA INOVAÇÃO: TRABALHO, PROPÓSITO E FORMAÇÃO NA SAÚDE DO FUTURO

O Palco Pessoas do Conahp 2025 deixou claro que, em meio ao avanço da inteligência artificial e às mudanças na força de trabalho, o principal desafio da saúde continua sendo humano. Os debates mostraram como a IA pode ampliar, em vez de substituir, a sensibilidade e o cuidado, desde que acompanhada de preparo, ética e liderança. Também ficou evidente que a convivência entre gerações exige novos modelos de gestão, capazes de unir propósito, comunicação clara e escuta ativa em ambientes cada vez mais complexos.

Outro eixo central foi a urgência de qualificar a formação médica e repensar a cultura do trabalho. A expansão desordenada de cursos, a perda do raciocínio clínico e a pressão por produtividade colocam em risco a segurança, os custos e o propósito das equipes. Ao mesmo tempo, saúde mental e segurança psicológica foram tratadas como pilares estratégicos para quem cuida. O consenso é inequívoco: o futuro da saúde depende de sistemas que coloquem as pessoas no centro da inovação.





PROFISSIONAIS DA SAÚDE DIANTE DA IA: O DESAFIO DE SE TORNAR MAIS HUMANO EM UM MUNDO AUTOMATIZADO

A inteligência artificial (IA) vem transformando o trabalho em saúde e redefinindo o papel humano diante da automação. Esse foi o ponto de partida da mesa "Ressignificando as profissões de saúde: como a IA está transformando o trabalho no setor?", que iniciou os debates do Palco Pessoas, no segundo dia do Conahp 2025. O encontro discutiu como a tecnologia pode potencializar, e não substituir, as competências humanas nas práticas assistenciais e de gestão.

Participantes:



Alex Vieira,
CIO do Hcor



Eduardo Cordioli,
diretor médico de
Obstetrícia do Grupo
Santa Joana



Miguel Fernandes,
diretor de Inteligência
Artificial da Exame



Evandro Moraes,
superintendente
administrativo do
Hospital Moinhos de
Vento (mediação)

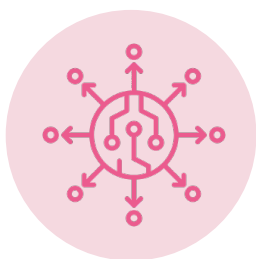
A IA como ampliação da experiência humana

Miguel Fernandes abriu a mesa defendendo que a IA deve ser vista não como substituta, mas como extensão da inteligência e da sensibilidade humanas.

"A IA automatiza atividades, mas devolve tempo para ser humano"

O valor do trabalho médico e assistencial está em atributos que a máquina não replica, como empatia, desejo, propósito. A tecnologia pode liberar espaço para escuta e cuidado, desde que usada com consciência ética e crítica.

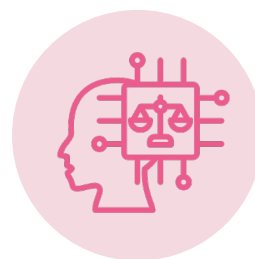
Os princípios que orientam o uso ético e humanizado da IA na prática assistencial:



A IA amplia, e não substitui, a experiência humana.



O tempo recuperado pela automação deve ser reinvestido em atenção e empatia.



O uso ético e criativo da tecnologia é condição para inovação responsável.

Fernandes lembrou que o aprendizado de máquina e a IA generativa já influenciam educação, comunicação e atendimento. Ao citar Ailton Krenak, comparou a tecnologia a um rio: é preciso aprender a viver com ela, sem perder a noção de fluxo e interdependência.

Gerações e cultura digital nos hospitais

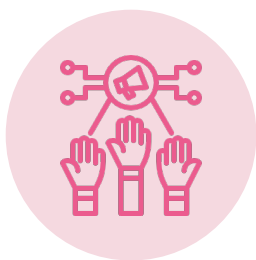
Da perspectiva da gestão hospitalar, há um desafio crescente: diferentes gerações convivem hoje no mesmo ambiente de trabalho. De um lado, profissionais que se formaram em contextos analógicos; de outro, nativos digitais que já iniciam a carreira sob influência da IA.

“Hoje, eu acredito que o futuro da liderança é nós pararmos de ser líderes de problema e passarmos a ser líderes de soluções.”

Alex Vieira

A transformação digital vai além da informatização de processos: exige cultura e sensibilidade.

Os princípios que orientam uma liderança capaz de unir cultura digital e sensibilidade humana:



A convivência geracional exige novas formas de liderança e comunicação.



A cultura digital deve ser incorporada de modo orgânico e humano.



Liderar é integrar tecnologia, pessoas e propósito.

O profissional como elo essencial

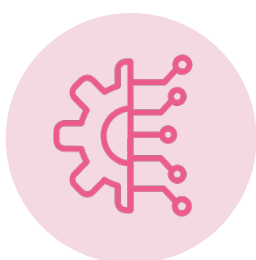
O Grupo Santa Joana utiliza IA generativa no acompanhamento de gestantes — são mais de 17 mil pacientes atendidas em quatro meses, com 95% de satisfação. O sucesso é atribuído à presença ativa dos profissionais, que orientam e supervisionam o sistema.

A automação deve potencializar o cuidado. E quando usada sem preparo apenas amplifica erros.

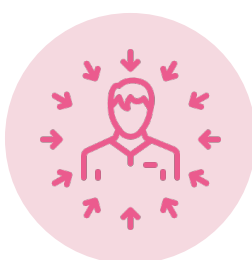
"Transformação digital é um termo equivocado; agora é potencialização digital. Uma ferramenta usada da forma errada potencializa o erro de forma exponencial. Por isso é muito importante treinar as pessoas com as novas ferramentas digitais"

Eduardo Cordioli

Formas de equilibrar eficiência tecnológica e sensibilidade humana:



A IA amplia a capacidade do profissional, mas requer treinamento contínuo.



O humano no centro (*human in the loop*) garante empatia e segurança.



O foco da formação médica deve migrar para competências emocionais, como escuta, empatia e gestão da dor.

"O médico pode ficar mais ao lado do paciente enquanto a inteligência artificial faz toda a parte de automação, preenchimento de guia... e realmente ajuda demais. Por isso, a pergunta é: será que nós estamos preparados para sermos mais humanos?"

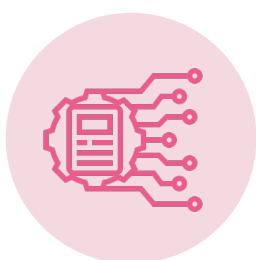
Eduardo Cordioli

Literacia e liderança digital

Liderar equipes na era da IA exige literacia digital. Compreender as tecnologias em uso deve ser parte da formação profissional, tão essencial quanto o domínio clínico.

O Brasil tem potencial para liderar essa transformação, desde que invista em autonomia tecnológica e no uso estratégico dos dados do SUS — considerado o maior banco de dados sanitários do mundo.

Os princípios que orientam o uso ético e humanizado da IA na prática assistencial:



A liderança em saúde precisa dominar conceitos básicos de IA e governança digital.



A soberania tecnológica depende do uso estratégico dos dados públicos.



A formação deve integrar conhecimento técnico, visão crítica e ética digital.

O humano no centro da inovação

A revolução tecnológica não é sobre máquinas, mas sobre pessoas. A IA está redefinindo funções e exigindo novas formas de empatia, colaboração e aprendizado contínuo, mas sem substituir os profissionais. Inclusive, pode ser uma forma de os convidar a serem mais humanos.



GERAÇÕES EM TRANSIÇÃO: O DESAFIO DE LIDERAR E ENGAJAR PROFISSIONAIS DA NOVA ERA DA SAÚDE

O segundo painel do Palco Pessoas abriu espaço para um debate sobre o futuro das relações de trabalho na saúde. Com o título “Novas gerações e sua visão sobre carreira e propósito: como atrair, engajar e reter profissionais da nova era da saúde”, analisou como as transformações culturais e tecnológicas estão redefinindo o papel da liderança, os modelos de engajamento e o próprio sentido de pertencimento nas instituições do setor.

Participantes:



Dado Schneider,
pesquisador e escritor sobre gerações e futuro do trabalho



Felipe Ligório,
VP médico assistencial da Rede Mater Dei de Saúde



Rodrigo Ladeira,
VP de RH, Qualidade e Comunicação da Athena Saúde



Leandro Ortigoza,
superintendente de Gente & Gestão do Real Hospital Português (mediação)

“O mundo mudou bem na nossa vez”

Com humor e provocação, Dado Schneider abriu a conversa destacando a ruptura entre séculos:

“O SÉCULO 20 ERA VERTICAL: MANDAVA QUEM PODIA, OBEDECIA QUEM TINHA JUÍZO. O SÉCULO 21 É HORIZONTAL, A AUTORIDADE AGORA ESTÁ NO MESMO PLANO.”

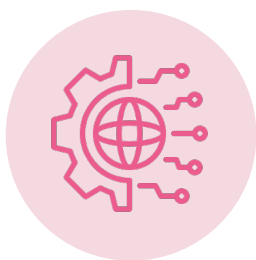
Ele descreveu a transição digital como um “tibroft” – um salto de dimensão – e afirmou que vivemos a “adolescência do futuro”.

“A geração Z não é menos comprometida, mas comprometida de outro jeito. Busca significado, equilíbrio e saúde mental. Coisas que a minha geração ignorava.”

Schneider também criticou o excesso de jargões corporativos:

“Inventaram o ‘colaborador’ para substituir o ‘funcionário’. Mas colaborador é quem ajuda, não quem trabalha. E líder, para o jovem, é o Mussolini... O cara é chefe, pô!”

Para compreender o cenário atual, é preciso olhar para três movimentos que estão redefinindo a forma como nos conectamos, trabalhamos e nos comunicamos:



A transformação digital alterou as relações de autoridade e engajamento.



As novas gerações buscam propósito, equilíbrio e saúde mental.



A comunicação entre gerações exige linguagem simples e empática.

Liderança como ponte entre gerações

Para Rodrigo Ladeira, a liderança é o elo entre culturas e idades:

"Existe um fosso entre gerações, e a liderança precisa ser a ponte."

Ele defendeu que o líder contemporâneo deve unir escuta, flexibilidade e direção:

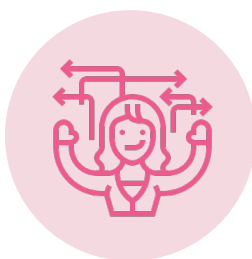
"Autoridade não é autoritarismo. É dar sentido e segurança psicológica."

Ladeira lembrou que os jovens já representam uma parte expressiva da força de trabalho e valorizam formas de reconhecimento menos hierárquicas, mais ligado a projetos inovadores do que cargos.

A nova liderança nasce do diálogo entre gerações e da capacidade de transformar propósito em prática:



A liderança é mediadora entre gerações e culturas organizacionais.



Escuta e flexibilidade são competências-chave do líder moderno.



Reconhecimento e propósito superam a lógica de cargos e hierarquias.

Educação e propósito em reconstrução

Felipe Ligório destacou que o desafio geracional começa na formação.

"A educação médica ainda ensina como há 50 anos. O jovem entra no curso e encontra um modelo que não dialoga com a realidade."

E o propósito precisa ser cocriado:

"O propósito antes era quase que imposto. Você está aqui porque o propósito é esse, então aceite que dói menos, e vamos trabalhar. E você concordava. Hoje, essa geração já questiona e não aceita só o propósito que está escrito na parede."

Ligório citou o programa Café com o Zé, da Rede Mater Dei de Saúde, que promove diálogo direto entre o CEO e os profissionais de base:

"É um espaço de escuta genuína. Muitas vezes, a média liderança não traz o que vem da ponta. Dar voz é essencial."

O avanço digital só faz sentido quando conectado a pessoas e valores:



A formação médica ainda precisa se adaptar à cultura digital.



O propósito institucional deve ser vivido, não apenas comunicado.



Espaços de escuta genuína fortalecem o engajamento e a confiança.

Equilíbrio entre eras e o valor da experiência

Ao comentar a convivência entre quatro gerações nos hospitais, Dado Schneider afirmou:

"O FUTURO NÃO É DOS JOVENS, É DOS ATUALIZADOS."

O aprendizado intergeracional deve ser mútuo e começar pelos mais velhos. Para Rodrigo Ladeira:

"A liderança é hoje um superpoder. Precisamos de líderes que criem pontes, não muros."

E Felipe Ligório reforçou:

"É possível ser feliz e trabalhar no mesmo lugar, desde que haja autenticidade e colaboração."

A força das equipes está nas pontes entre diferentes experiências:



Atualização e aprendizado contínuo superam a barreira da idade.



A convivência entre gerações é uma oportunidade de troca, não de conflito.



Liderar é promover ambientes colaborativos e autênticos.

Carreiras mais humanas e flexíveis

O debate também abordou saúde mental e limites entre vida pessoal e profissional.

"Não dá para cuidar do paciente sem cuidar de quem cuida"

Rodrigo Ladeira

"Flexibilidade e bem-estar deixaram de ser benefícios para se tornarem estratégias de gestão"

Felipe Ligório

Dado Schneider foi direto:

"As novas gerações não vão ficar 20 anos no mesmo lugar, e tudo bem! O papel das empresas é formar pessoas para o setor, não apenas para si mesmas."

O cuidado com pessoas define os limites e as prioridades da gestão:



Bem-estar e saúde mental são pilares estratégicos de engajamento.



A flexibilidade é um valor organizacional, não um benefício.



Liderar é promover ambientes colaborativos e autênticos.

O maior desafio da saúde não é tecnológico, mas humano. Em meio à convivência de gerações e à revolução digital, é preciso redefinir o trabalho como espaço de propósito, aprendizado e conexão real.

"Vivemos duas eras simultaneamente. É papel da liderança transformar essa transição em aprendizado coletivo."

Dado Schneider



DESAFIOS DA FORMAÇÃO MÉDICA NO BRASIL: QUALIDADE, REGULAÇÃO E FUTURO DA PROFISSÃO

Com vozes do setor público, da academia e da gestão hospitalar, a mesa “Desafio da Formação Médica no Brasil” discutiu os rumos da formação médica e os riscos da expansão desordenada de cursos no país.

Participantes:



César Fernandes,
presidente da Associação Médica Brasileira (AMB)



Erickson Blun,
cirurgião e CEO da Arpen Saúde



Felipe Proença,
secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Ministério da Saúde



Gabriel Dalla Costa,
diretor médico executivo do Hcor e vice-presidente da Comissão Científica do Conahp 2025 (moderação)

Expansão sem estrutura e queda de qualidade

O Brasil tem hoje 448 faculdades de medicina, o segundo maior número do mundo (atrás apenas da Índia), mas 78% das cidades que abrigam cursos não contam com hospitais de ensino nem leitos do SUS, comprometendo a formação prática.

Dados da Demografia Médica do Brasil (AMB/FMUSP/MS, 2025) mostram que o País não enfrenta um problema de quantidade:

“Hoje temos cerca de três médicos para cada mil habitantes, enquanto a média da OCDE é de 3,7 por mil. Além disso, a maioria dos profissionais já são mulheres; e essa participação feminina segue crescendo. Caminhamos para ter, progressivamente, mais médicas do que médicos no Brasil.”

César Fernandes

A questão é qualidade!

Só em 2024, o País formou 32 mil médicos para apenas 16 mil vagas de residência, deixando metade dos egressos sem especialização. Neste cenário, o fortalecimento de mecanismos de avaliação é fundamental:

“Podemos ter mais médicos, desde que sejam qualificados.”

César Fernandes

O que o panorama atual revela:



O Brasil tem número elevado de cursos, mas infraestrutura insuficiente.



A escassez de vagas de residência agrava a desigualdade regional.



A regulação precisa priorizar qualidade formativa, não apenas expansão.

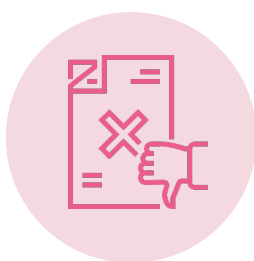
Impactos assistenciais e transformações na profissão

O cirurgião Erickson Blun acrescentou a perspectiva de quem vive os efeitos da má formação no cotidiano hospitalar. A perda do raciocínio clínico compromete diagnósticos, segurança do paciente e eficiência dos serviços.

"O raciocínio clínico está em extinção. Por falta de preparo, muitos profissionais têm dificuldade até mesmo de interpretar exames"

Erickson Blun

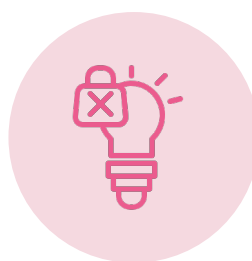
Essa má formação tem um custo financeiro direto:



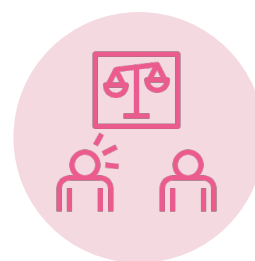
gera exames desnecessários



internações prolongadas



reinternações por falta de resolução



litígios e judicialização

"Isso custa caro não só em 'reais', mas custa em vidas."

Erickson Blun

É necessário, então, a retomada de uma formação médica conectada à realidade assistencial, capaz de preparar profissionais para o cuidado efetivo.

"É como ensinar uma pessoa a nadar só na teoria, sem a piscina. Quando chegar a hora de nadar de verdade, ela vai se afogar. E é isso que está acontecendo."

Erickson Blun

Pontos de atenção trazidos pela prática:



A má formação impacta diretamente a segurança e os custos do sistema.



O raciocínio clínico precisa ser recuperado como eixo central do ensino.



A profissão passa por uma mudança de perfil e de valores.

Regulação e responsabilidade institucional

Representando o Ministério da Saúde, Felipe Proença destacou que o foco do governo está em qualificar a expansão e fortalecer a regulação das escolas médicas. Isso após um período crítico entre 2017 e 2022, quando grande parte das autorizações ocorreu por decisão judicial, sem comprovação de estrutura adequada.

“De 60 mil vagas de curso de medicina que estavam em tramitação judicial, o Ministério da Educação negou 56 mil; ou seja 93%. Se o Ministério da Educação tivesse autorizado, hoje nós já teríamos passado a Índia.”

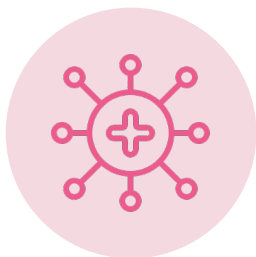
Felipe Proença

O secretário anunciou a implementação anual do Exame Nacional de Avaliação dos Estudantes de Medicina (ENAMED), com resultados rápidos e consequências diretas:

- O novo exame já foi aplicado em outubro de 2025 e tem resultado previsto para dezembro;
- O Enad (antigo sistema de avaliação) demorava até 2 dois anos para divulgar o resultado;
- Curso com nota 1 passará a ter o vestibular suspenso já em 2026;
- Curso com nota 2 terá o número de vagas diminuído.

Proenço também confirmou três mil novas bolsas do Pró-Residência, com prioridade para regiões de maior carência, e defendeu metas públicas para aproximar o número de vagas de residência do de formandos da média da OCDE.

O que o governo pretende garantir:



Expansão com critérios técnicos e avaliação constante.



Adoção do Enamed como instrumento nacional de qualidade.



Equilíbrio entre formação, residência e necessidades do SUS.

Consenso: qualidade acima da quantidade

Os participantes convergiram na necessidade de fortalecer a regulação e garantir qualidade na formação médica. O consenso foi que o futuro da medicina brasileira depende menos da quantidade de cursos e mais da solidez do ensino, com integração entre governo, entidades e setor privado para assegurar uma expansão responsável, ética e sustentável.



SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: CULTURA, NEUROCIÊNCIA E TECNOLOGIA

A última atividade do palco Pessoas abriu espaço para um tema essencial: o cuidado com quem cuida. O painel “Saúde mental: desconstruindo estigmas e integrando tecnologia, cultura e neurociência para o bem-estar coletivo” propôs um diálogo entre ciência e sensibilidade, buscando novas formas de equilibrar produtividade e humanidade nas organizações.

Participantes:



André Fusco,
médico-psicanalista
e embaixador da
Ergonomia Mental
no Brasil



Carla Tieppo,
neurocientista e
professora



Ary Ribeiro,
diretor-executivo da
Elibré Saúde Mental
(moderação)

Saúde mental é coletiva

Saúde mental não é apenas uma questão individual, mas um reflexo das estruturas de trabalho e da forma como o tempo é administrado.

"Se eu preciso descomprimir, é porque estou comprimido."

Carla Tieppo

Tieppo chamou a atenção para a "tirania do relógio" e para o excesso de estímulos, a chamada intoxicação, que desgasta a mente e compromete a capacidade de regeneração.

"Tudo é urgente, grande e muito interessante ao mesmo tempo em que tudo é muito exigente, do ponto de vista da potência do indivíduo. É mais um peso. E a 'Sociedade do Desempenho' coloca o chicote do algoz na nossa própria mão. Quem nos impulsiona uma produtividade absurda, sem fim, acaba sendo nós mesmos."

Carla Tieppo

Segundo a neurocientista, o Brasil já ocupava posição crítica em estresse antes da pandemia: intoxicação, que desgasta a mente e compromete a capacidade de regeneração.



26,8% da população sofrendo de ansiedade



15% enfrentarão depressão em algum momento da vida

A SOLUÇÃO PARECE ESTAR MENOS EM TRATAR SINTOMAS E MAIS EM TRANSFORMAR AMBIENTES.

Segundo Tieppo, o Google realizou uma pesquisa de dez anos para um trabalho chamado Projeto Aristóteles, em que a pergunta principal era: *o que faz um time de alta performance ter alta performance?*

O resultado não teve a ver com a formação dos indivíduos, se eles tinham estudado nas melhores universidades ou como era o temperamento e a personalidade de cada um.

"Os times de alta performance têm segurança psicológica e confiança entre seus integrantes."

Carla Tieppo

O que realmente sustenta o bem-estar no trabalho:



O bem-estar é coletivo, nasce de ambientes saudáveis e não de soluções individuais.



O excesso de urgência e estímulo sabota o desempenho cognitivo e emocional.



A confiança é o novo indicador de produtividade.

Mudar regras, não pessoas

André Fusco apresentou o conceito de "ergonomia mental" e a ideia de deslocar o foco das soluções de problemas: em vez de estar no indivíduo, vai para as estruturas de trabalho.

Para ele, são críticos os modelos que tratam o adoecimento físico ou psicológico apenas por meio de técnicas de "fortalecimento" pessoal, seja muscular ou mental, sem que a organização laboral seja revisada.

"Meditação, ioga, mindfulness, sala de descompressão, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, atividade física em geral... O trabalho em si não entra na discussão, mas só o que você tem que fazer para hipertrofiar o aparelho psíquico para dar conta do que está te fazendo adoecer"

André Fusco

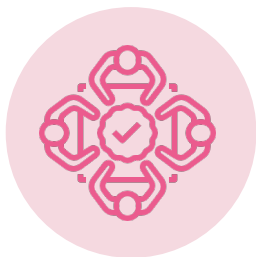
Neste cenário, segundo Fusco, o burnout acaba funcionando como uma LER (Lesões por Esforço Repetitivo) da cabeça: um adoecimento criado por regras e ritmos que ultrapassam o limite humano.

Por que isso acontece?

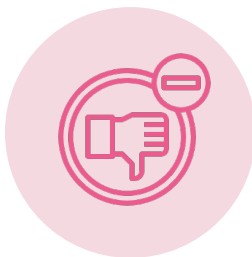
Por causa de lógicas de competição e a meritocracia, que se transformam em fontes de desgaste psicológico e perda de propósito.

Inverter prioridades é perigoso e é um sinal de alerta!

Da cultura do esforço à cultura do cuidado:



A responsabilidade pela saúde mental é institucional, não individual.



Regras e métricas tóxicas comprometem o propósito e a segurança emocional.



Empresas saudáveis equilibram resultados e humanidade.

Pequenas mudanças, grandes efeitos

O debate também trouxe exemplos práticos de intervenções ergonômicas no trabalho. Ajustes simples podem fazer muita diferença, por exemplo:

Ação:

Ajustar a meta de equipes que têm um funcionário em recuperação a readaptação.

Resultado:

- Evita punições indiretas
- Permite retorno gradual realista

Quando a regra deixa de penalizar o cuidado, o trabalhador deixa de ser visto como um problema que compromete resultado e volta a ser visto como pessoa. Então, o vínculo se fortalece e a tendência é que os afastamentos diminuam.

Entre planilhas e pessoas, o cuidado está nos detalhes:



Ajustes de metas e ritmos em contextos de readaptação.



Comunicação empática e lideranças mais próximas.



Ambientes que promovem confiança geram equipes mais engajadas.

Cultura, liderança e estigma

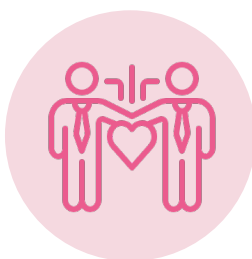
Os convidados abordaram o peso do estigma e o papel da liderança na mudança cultural.

O apoio da alta gestão é determinante para transformar a cultura corporativa, porque não existe produtividade sem relações humanas equilibradas. Assim, a saúde mental é algo estratégico.

Elementos de uma cultura saudável:



Falar sobre sofrimento é sinal de maturidade, não de fraqueza.



Lideranças precisam tratar saúde mental como tema estratégico.



O compromisso institucional é o motor da transformação.

A transformação da saúde mental nas empresas começa pelas regras e pela cultura, e não pelos indivíduos. Ajustar metas e valorizar o cuidado reduz afastamentos e torna os gestores mais humanos e engajados.