



JORNADA DIGITAL  
Anahp

# Lideranças e talentos

---

Como as organizações de saúde  
estão respondendo às mudanças  
na liderança, na cultura e na  
formação de novos gestores

## Introdução

Em 25 anos de trajetória, a Anahp acompanhou o setor de saúde passar por diferentes ciclos de transformação. Agora, as mudanças chegam de forma mais rápida, mais simultânea e com impacto direto sobre a gestão das organizações.

Em abril, a Jornada Digital reuniu líderes hospitalares e especialistas para discutir como os hospitais estão respondendo a esse cenário, da liderança e da cultura organizacional à formação de novos gestores e ao cuidado com as equipes.

### **1. Liderança adaptativa em cenários de disrupção e incerteza**

2. Saúde mental e bem-estar dos profissionais: do cuidado ao engajamento

### **3. Formação de líderes para a saúde 5.0**

4. Gestão de equipes multigeracionais e novas expectativas de carreira

### **5. Cultura organizacional, propósito e confiança em um sistema em transformação**

## 5 temas debatidos

Este material reúne os principais aprendizados desses encontros, com ideias e práticas que ajudam a entender os desafios da gestão em saúde hoje.

**Boa leitura!**



# Liderança adaptativa na saúde

## 3 frentes do debate

1

### Perguntas em vez de respostas

estimular pensamento crítico nas equipes

2

### Adaptação contínua

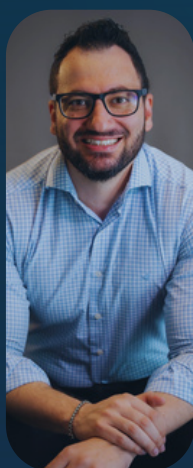
ajustar rota com rapidez diante da incerteza

3

### Propósito como âncora

manter direção mesmo sob pressão

## O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS:



"A liderança hoje não é mais responsável por dar respostas, mas por questionar se as melhores respostas estão sendo construídas."

Alex Vieira,  
CIO do Hcor



Volatilidade não é mais um período. É a regra do momento."

José Henrique Salvador, CEO da Rede Mater Dei de Saúde



"Em cenários de pressão, sem confiança a autonomia não se sustenta e a tomada de decisão se fragiliza."

Rogério Reis, VP de Hospitais da Rede Américas e conselheiro da Anahp



### Moderação:

Lorena Morelato, diretora de Gente e Gestão do Grupo Kora Saúde



# O que evitar

Buscar controle total em vez de desenvolver capacidade de adaptação

Dar autonomia sem direção — o resultado é fragmentação

Tratar tecnologia como substituto da liderança

Perder o propósito quando a pressão aumenta

## O que fazer na prática

- ✓ Envolver a equipe na construção das soluções
- ✓ Deixar claro onde a equipe pode decidir sem escalonamento
- ✓ Alinhar decisões e manter coerência
- ✓ Expor líderes a escolhas reais
- ✓ Usar tecnologia e apoiar decisões em dados
- ✓ Manter o propósito visível
- ✓ Retomar o impacto no paciente



**INSIGHT**

Liderança, hoje, é capacidade de adaptação



# Saúde mental dos profissionais de saúde

## 3 frentes do debate

1

### Condições de trabalho

como o trabalho é organizado

2

### Liderança de pessoas

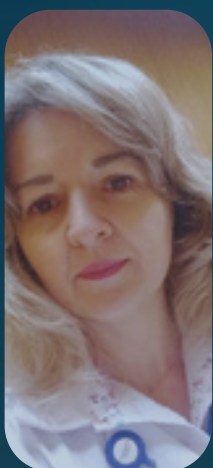
relação entre líder e equipe

3

### Plano estruturado

ações com acompanhamento

## O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS



“Não existe cuidado que se sustente apenas no nível individual.”

Adriana Fregonese, coordenadora do Serviço de Psicologia do Hcor



“Estamos tentando adaptar as pessoas ao sofrimento, em vez de transformar o trabalho.”

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



“Sem um plano estruturado, com indicadores claros, será muito difícil avançar.”

Dulce Brito, coordenadora dos cursos de Gestão de Saúde Mental nas Organizações pelo Ensino Einstein



### Moderação:

Ary Ribeiro, diretor-executivo da Elibré Saúde Mental



# Saúde mental dos profissionais de saúde

Médicos e enfermeiros têm até

**5x mais**

risco de transtornos mentais

**1 em cada 3**

profissionais relata sintomas ansiosos  
ou depressivo

No Brasil, cerca

**de 45%**

dos médicos apresentam ao menos  
um transtorno mental

**O impacto vai além do indivíduo:** afeta a qualidade assistencial,  
a segurança do paciente e a tomada de decisão

Fonte: dados apresentados no debate da Jornada Digital Anahp — abril de 2026



## O que evitar

Responsabilizar o indivíduo pelo adoecimento

Só agir quando o problema já apareceu

Cobrar engajamento como entrega

Criar ações desconectadas do trabalho real

## O que fazer na prática

- ✓ Revisar escalas e rotinas
- ✓ Criar espaços de escuta
- ✓ Formar líderes
- ✓ Acompanhar indicadores de forma contínua
- ✓ Alinhar áreas e decisões
- ✓ Tratar engajamento como consequência



### INSIGHT

Cuidar de quem cuida é parte da assistência





# Liderança em transformação: saúde 5.0

## 3 frentes do debate

1

### Ambidestria

equilibrar  
presente e futuro

2

### Julgamento

decidir com  
informação  
incompleta

3

### Integração tecnológica

usar dados  
com critério

## O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS



"Apenas focar em conteúdo dá uma sensação de preparo que não se sustenta quando a realidade exige julgamento."

Maurício Lopes,  
CEO da Qualiacorp



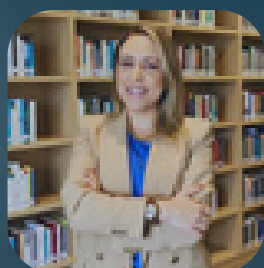
"A hora que você digitaliza, você tira os espaços de adaptação informal."

Fabio Patrus,  
diretor-executivo do  
Hospital da Baleia



"Quando a liderança incentiva, o ambiente se torna mais permissivo ao teste."

Victor Gadelha,  
pesquisa clínica e  
soluções de dados na  
Dasa



### Moderação:

Flávia Oliveira, coordenadora de Seleção,  
Treinamento e DHO do Hospital Nipo-Brasileiro



# O que evitar

Confundir formação com preparo real

Tratar tecnologia como solução

Segurança psicológica desigual

Subestimar comunicação

## O que fazer na prática

- ✓ Expor líderes a decisões reais
- ✓ Criar ritos de acompanhamento
- ✓ Desenvolver leitura de contexto
- ✓ Integrar tecnologia à decisão
- ✓ Incentivar experimentação
- ✓ Simplificar o foco



**INSIGHT**

Formar líderes é formar capacidade de julgamento





# Liderar diferentes gerações

## 3 frentes do debate

1

### Modelo de trabalho

jornada e expectativas

2

### Cultura organizacional

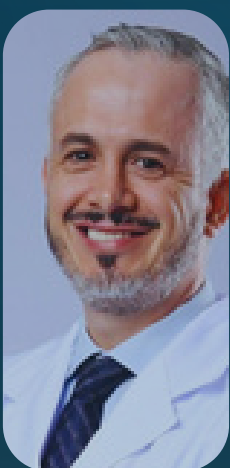
valores no dia a dia

3

### Liderança orquestradora

organizar diferenças

## O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS



"O problema não é a nova geração."

Rafael Vargas Alves, coordenador do Serviço de Oncologia Clínica da Santa Casa de Porto Alegre



"Essa geração quer viver melhor."

Leandro Ortigoza, superintendente de Pessoas e Cultura do Real Hospital Português



"Se a pessoa não se enxerga no sistema, ela vai embora."

Renato Vieira, diretor médico do Hospital Santa Catarina



### Moderação:

Adriana Rizzo, head de operações e delivery Ekantika Learning Lab



## O que evitar

Atribuir conflito à geração

Não planejar sucessão

Impor sem explicar

Ignorar pertencimento

## O que fazer na prática

- ✓ Revisar o modelo de trabalho
- ✓ Definir limites claros
- ✓ Comunicar o contexto
- ✓ Planejar transição de poder
- ✓ Preparar líderes
- ✓ Cultivar pertencimento



**INSIGHT**

Adaptar o modelo sustenta equipes diversas





# Cultura organizacional na saúde

## 3 frentes do debate

1

### Cultura

o que orienta  
decisões

2

### Propósito

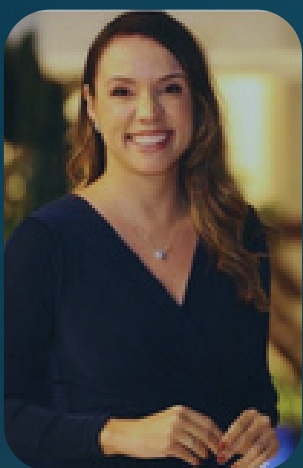
o que dá  
direção

3

### Confiança

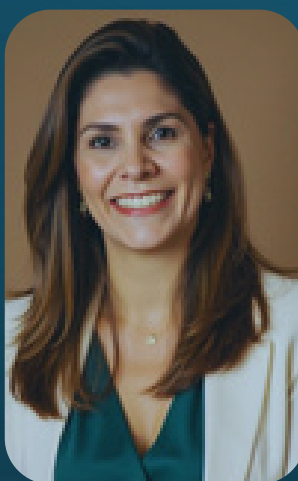
base para  
executar

## O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS



"A cultura  
aparece sob  
pressão."

Aline Bastos,  
diretora  
assistencial da  
Rede Primavera  
Saúde



"Quanto o  
propósito  
sobrevive às  
decisões  
difíceis?"

Rani Campos,  
diretora-executiva  
de Recursos  
Humanos e ESG da  
Rede Santa  
Catarina



"Cultura  
está na  
base dos  
resultados."

Fernando Torelly,  
vice-presidente  
da Regional  
Zonal Sul no Rio  
de Janeiro da  
Rede D'Or e  
conselheiro da  
Anahp



**Moderação:**  
Caio Ianicelli, Head da Vitaryon



## O que evitar

Distância entre discurso e prática

Tolerar comportamento tóxico

Cultura só na comunicação

Baixa confiança nas equipes

## O que fazer na prática

- ✓ Transformar valores em critérios de decisão
- ✓ Revisar rituais, reuniões e formas de acompanhamento
- ✓ Dar consistência à atuação das lideranças
- ✓ Corrigir desvios antes que virem padrão
- ✓ Construir relações com clareza e confiança



### INSIGHT

A consistência operacional depende da cultura vivida







A íntegra dos debates está disponível  
no canal da Anahp no YouTube



### JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

Liderança adaptativa em cenários  
de disrupção e incerteza



### JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

Saúde mental e bem-estar dos  
profissionais: do cuidado ao  
engajamento



### JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

Formação de líderes para a saúde 5.0



### JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

Gestão de equipes multigeracionais e novas  
expectativas de carreira



### JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

Cultura organizacional, propósito e confiança  
em um sistema em transformação

A Jornada Digital continua ao longo  
do ano com novos encontros.

Acompanhe os próximos debates e conteúdos nos canais da associação!

