

# Anahp

AO VIVO



Jornadas **Digitais**

## E-book

**A necessidade dos hospitais  
brasileiros se reinventarem para  
sobreviver à crise do setor**



COLEÇÃO  
ANAHP DE  
E-BOOKS

Julho  
2023

# Introdução

## Hospitais buscam novos modelos para enfrentar desafios econômicos

*Transformações na sociedade e efeitos da pandemia ameaçam sustentabilidade financeira do setor, que revê as práticas e incorpora inovações para ganhar eficiência*

“A necessidade dos hospitais brasileiros se reinventarem para sobreviver à crise do setor” foi o macrotema da Jornada Digital da Anahp de junho. Em quatro encontros, os convidados debateram um panorama preocupante que, como destacou o diretor-executivo da Associação, Antônio Britto, não é uma questão que diz respeito somente aos hospitais. “Todos dependem de um sistema hospitalar eficiente”, lembrou.

Ainda enfrentando efeitos da pandemia, as instituições também estão submetidas a uma constante elevação de custos que não é mais uma excepcionalidade, mas uma tendência que prejudica o equilíbrio financeiro e coloca em risco a continuidade dos serviços. “É um cenário que nunca enfrentamos”, disse Carlos Alberto Marsal, coordenador do Grupo de Trabalho (GT) Financeiro da Anahp e superintendente de Estratégia, Consultoria e Novos Negócios do Hospital Sírio-Libanês.

Para Fernando Torelly, CEO do Hcor e presidente da Associação Voluntários da Saúde, as inúmeras transformações da sociedade, sobretudo o aumento da expectativa de vida, elevam cada vez mais os desafios econômicos. “Precisamos nos preparar para uma mudança importante no modelo do cuidado e, conseqüentemente, da sustentabilidade do setor”, avaliou.

Marcelo Coli Fernandes, diretor corporativo financeiro e de Controladoria da Rede Santa Catarina, sugeriu que é necessário colocar o planejamento operacional dentro dos objetivos estratégicos da organização. “Com isso é possível ter uma perspectiva ampla e identificar oportunidades de otimização nos recursos financeiros, humanos e entre os ativos, que oferecem muitas possibilidades de sinergia”.

Claudia Laselva, diretora da Unidade Hospitalar Morumbi e de Práticas Assistenciais da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, resumiu o momento com uma orientação bem conhecida: “reveja todas as suas práticas e avalie se precisa continuar fazendo do jeito que você faz ou se não é possível melhorar”.



Os especialistas concordaram que a busca por soluções passa necessariamente pelas pessoas. Na opinião de José Ronaldo Alves, diretor técnico da Santa Casa de Passos (MG), o mais importante para avançar é estabelecer um relacionamento produtivo com as equipes. “Alinhar os propósitos dos profissionais com os da instituição é uma das bases do nosso modelo”, afirmou.

Essa abordagem se tornou ainda mais crítica com o prejuízo que a pandemia provocou na saúde mental dos trabalhadores. “Nesse sentido, nunca mais voltaremos ao que era antes”, avaliou Raquel Oliveira, gestora de Pessoas do Grupo Albert Sabin. Para ela, é indispensável trazer inovações para os ambientes de trabalho para buscar resultados melhores, tanto financeiros como clínicos. “Temos que inovar para criar um cenário mais confortável para o desempenho dos colaboradores”, finalizou.

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 junho e fique atento para os próximos eventos.

## **Crise nos hospitais privados foi tema de debate na Anahp**

*Especialistas do setor discutem soluções e estratégias para enfrentamento do momento mais desafiador dos últimos 30 anos*



Diante de um desafio histórico para todo o setor da saúde suplementar, especialistas se reuniram para debater propostas e caminhos que visem o equilíbrio da sustentabilidade financeira dos hospitais. O encontro abriu a Jornada Digital da Anahp de junho e discutiu a necessidade dos hospitais brasileiros se reinventarem para sobreviver à crise do setor.

Moderando a discussão, o diretor-executivo da Anahp, Antônio Britto, afirmou que a situação econômico-financeira do sistema de saúde e, em particular, dos hospitais brasileiros requer atenção e mudanças.

“Milhões de pessoas diariamente tem no hospital fonte de esperança de tratamento, cura e recuperação. E, para que possamos prestar assistência qualificada, adequada e digna, evidentemente precisamos de recursos humanos, mas também materiais. Recursos que permitam incorporação de tecnologia, contratação de bons profissionais e condições dignas de tratamento e assistência. Portanto, a crise não fica apenas dentro das paredes dos hospitais, ela é uma crise que deve preocupar a todos, pois todos dependem de um sistema hospitalar eficiente”, frisou.

Os participantes Henrique Neves, diretor geral do H. Israelita Albert Einstein; Fernando Torelly, CEO do Hcor e presidente da Assoc. Voluntários da Saúde; Leonardo Monteiro, diretor financeiro na Rede Primavera Saúde; e Breno Monteiro, presidente da CNSaúde, foram unânimes ao afirmar que o cenário atual tem se mostrado o mais complexo dos últimos 30 anos, não havendo qualquer paralelo em relação à sustentabilidade do setor.

Para Neves, este é o momento de as instituições buscarem a reorganização de seus processos, com análises minuciosas de seus gastos e custos, para que sejam capazes de valorar adequadamente cada serviço, realizar a gestão do estoque de maneira estratégica para ampliar as oportunidades de negociação de compra, além de ter um olhar mais crítico sobre os investimentos a fim de otimizar o fluxo financeiro.

**"Este é o momento de as instituições buscarem a reorganização de seus processos, com análises minuciosas de seus gastos e custos"**

Henrique Neves,  
diretor geral do H. Israelita  
Albert Einstein

Segundo os especialistas, além do agravamento da situação macroeconômica do país, o setor de saúde ainda se encontra em estágio de recuperação pós-pandemia. Leonardo Monteiro destaca que, apesar do represamento de cirurgias ter se diluído nos últimos meses, os hospitais enfrentam uma demanda diferente daquela anterior à Covid-19.

"O que acontece é que, hoje, os hospitais estão com um movimento diferenciado, que é fruto do período em que os pacientes deixaram de acompanhar seus quadros de saúde e realizar exames, portanto eles vêm aos hospitais hoje com quadros mais graves, requerendo um tratamento mais complexo", detalhou.

Outro fator que traz mudanças neste cenário diz respeito ao envelhecimento da população brasileira e suas conseqüentes demandas à saúde. Torelly lembrou que, segundo dados do Observatório 2023 da Anahp, 40% dos pacientes internados entre os 121 hospitais associados tem idade acima de 60 anos.

"Considerando que este grupo etário triplicou até 2060, de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), nós precisamos nos preparar para uma mudança importante no modelo do cuidado e, conseqüentemente, da sustentabilidade do setor", alertou.

**"Os hospitais estão com um movimento diferenciado, que é fruto do período em que os pacientes deixaram de acompanhar seus quadros de saúde e realizar exames, portanto eles vêm aos hospitais hoje com quadros mais graves"**

Leonardo Monteiro, diretor financeiro  
na Rede Primavera Saúde



**“Nós precisamos nos preparar para uma mudança importante no modelo do cuidado e, conseqüentemente, da sustentabilidade do setor”**

Fernando Torelly, conselheiro Anahp, CEO do Hcor e presidente da Assoc. Voluntários da Saúde

Somado a esses fatores, conforme reforçou Breno Monteiro, a questão do PL da Enfermagem, que não prevê fontes de custeio aos hospitais e a falta de políticas de incentivo às instituições de saúde como um todo, bem como a desigualdade salarial por conta das particularidades regionais contribuem sistematicamente para que essa conta não feche.

“Estamos falando da realidade de hospitais menores, cujo poder de negociação junto às operadoras já, há muito tempo, está em desequilíbrio, uma vez que não é feita a reposição da inflação. Não há possibilidade dessas instituições conseguirem se manter em pé sem cortes nas equipes e redução de leitos”, esclareceu.

Dessa forma, os debatedores concordaram que o enfrentamento deve se dar a partir de medidas sistemáticas e contínuas. Torelly reforça a importância de atuar com uma agenda interna de eficiência financeira. Obstáculos como o aumento das glosas e dos prazos para pagamentos precisam ser combatidos com olhar crítico sobre as operações internas da rede, sobretudo considerando falhas decorrentes de processos desatualizados, que geram mais desperdício e desequilíbrio financeiro.

Para ele, é fundamental, ainda, a verificação constante da necessidade de ajustes nas negociações de compra de insumos, bem como a padronização na cadeia de suprimentos, buscando parceiros de médio e longo prazo para melhores negociações de valores e pagamentos.

“O maior investimento do enfrentamento da crise é formar uma equipe executiva competente, permanente, buscando a consolidação do método de análise e estratégias da empresa”, frisa. E em relação ao futuro, Neves compartilha dos colegas um olhar otimista, para além da crise.

“Desde o processo de redemocratização do país, nós já enfrentamos inúmeras oscilações e desafios, o que nos mostra, no macro, que vamos ultrapassar este momento também. Temos que fazer a nossa parte e manter uma visão positiva, pois nós fazemos uma atividade que é indispensável para o funcionamento da sociedade”, finalizou Neves.

**“Estamos falando da realidade de hospitais menores, cujo poder de negociação junto às operadoras já, há muito tempo, está em desequilíbrio”**

Breno Monteiro,  
presidente da  
CNSaúde

**Clique aqui e confira os melhores momentos do debate**



## Saúde mental é prioridade na gestão de pessoas

*Transtornos agravados pela pandemia prejudicam o bem-estar dos profissionais, colocam em risco a qualidade dos serviços e são foco de passivos trabalhistas*

A Jornada Digital da Anahp discutiu “Como enfrentar as questões trabalhistas na saúde?”, em um debate ampliado para a gestão de pessoas. Para iniciar a conversa, o diretor-executivo da Anahp, Antônio Britto, relacionou o enfrentamento da pandemia com a realidade atual e perguntou: “A normalidade voltou?”.

“Nunca mais voltaremos ao que era antes”, afirmou Raquel Oliveira, gestora de Pessoas do Grupo Albert Sabin. Para ela, os profissionais de saúde estão pressionados há bastante tempo, vivendo em estresse permanente, agravado pela pandemia. “Ganhamos em vivência, é verdade, mas a um custo muito alto”.

Segundo Lorena Morelato, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e diretora de Gente e Gestão do Grupo Kora Saúde, os ambientes de trabalho mudaram definitivamente. “O maior desafio atualmente é a saúde mental. As pessoas continuam doentes”, explicou.

Daniela Bernardo, sócia do escritório Machado Nunes Advogados, trouxe uma abordagem jurídica para a questão e destacou que absenteísmos e *turnovers* relacionados com transtornos psicológicos estão chegando aos tribunais com mais volume do que o normal. “O Ministério Público do Trabalho está atento, investigando o aumento desses conflitos nas organizações de saúde”, alertou.

Teresa Gutierrez, também sócia do escritório Machado Nunes Advogados, acrescentou que absenteísmo e *turnover* em alta prejudicam programas de treinamento e capacitação contínua, colocando em risco a qualidade dos serviços, o que também pode ser foco de litígios, na sua opinião. “É preciso manter protocolos rígidos para evitar essas situações”, orientou.

**“O maior desafio atualmente é a saúde mental. As pessoas continuam doentes”**

Lorena Morelato, coordenadora do GT Gestão de Pessoas da Anahp e diretora de Gente e Gestão do Grupo Kora Saúde



**“Nunca mais voltaremos ao que era antes. Ganhamos em vivência, é verdade, mas a um custo muito alto”**

Raquel Oliveira, gestora de Pessoas do Grupo Albert Sabin

Oliveira concordou que a educação continuada e os programas de treinamento não estão alcançando os resultados esperados por causa da saúde mental. “Não bastasse isso, estamos perdendo talentos para outros setores da economia”, revelou. Para ela, é fundamental “criar um cenário mais confortável para o desempenho dos colaboradores”. Nesse sentido, Morelato completou dizendo que “é preciso trazer inovações para os nossos ambientes de trabalho”.



"Absentéismo e *turnover* em alta prejudicam programas de treinamento e capacitação contínua, colocando em risco a qualidade dos serviços"

Teresa Gutierrez, sócia do escritório Machado Nunes Advogados

As especialistas abordaram uma tendência na gestão de pessoas que é a contratação por meio de cooperativas. Bernardo lembrou que existem regras para utilizar essa alternativa, mas destacou que "muitas não seguem essas regras". E, pelo ângulo da gestão, também não é uma solução simples, segundo o que explicou Morelato. "O grande desafio é como absorver esse profissional. Não são colaboradores, mas eu espero que eles entreguem o mesmo que os colaboradores entregam. Então, como me relacionar de modo a estimular engajamento sem gerar passivo trabalhista?", questionou.

O piso salarial da enfermagem também foi colocado em discussão. Britto reforçou a posição da Anahp em valorizar os profissionais, mas sob a condição de uma solução para o financiamento desse reajuste. Bernardo alertou para a probabilidade de demissões e redimensionamento da atividade. "Isso gera incerteza e já observo profissionais procurando sindicatos. É preciso ter uma solução", afirmou. E Gutierrez reforçou dizendo que o imbróglio pode gerar consequências díspares e que "os próprios enfermeiros temem pelo desfecho".

Por fim, Bernardo listou o que caracterizou como as principais vulnerabilidades das organizações de saúde na Justiça do Trabalho. "Hora extra é um problema recorrente na justiça e outro é a insalubridade. É fundamental tratar os riscos biológicos com as melhores práticas. As doenças dos profissionais também exigem atenção, principalmente com o aumento da relevância da saúde mental", finalizou.

"As doenças dos profissionais também exigem atenção, principalmente com o aumento da relevância da saúde mental"

Daniela Bernardo, sócia do escritório Machado Nunes Advogados

**Clique aqui** e confira os melhores momentos do debate



## Redução de custos exige visão ampla sobre a operação

*Oportunidades de otimização de recursos ocorrem em diversas áreas e devem ser aproveitadas sem colocar a qualidade em risco e com engajamento do corpo clínico*

Em mais uma edição da Jornada Digital da Anahp, os convidados debateram "Estratégias operacionais para redução de custos nas instituições hospitalares". Segundo Carlos Alberto Marsal, coordenador do GT Financeiro da Anahp e superintendente de Estratégia, Consultoria e Novos Negócios do Hospital Sírio-Libanês, o setor de saúde em geral e os hospitais, em particular, encaram a "necessidade de se reinventar em um cenário que nunca enfrentamos".

Dácio Guimarães, diretor administrativo e financeiro da Santa Casa de Maceió, destacou o desafio de alcançar o equilíbrio financeiro sem colocar a qualidade em risco. "Não se trata apenas de cortar, mas de gerenciar os custos e evitar desperdícios", resumiu. Para ele, é fundamental preservar investimentos que agregam resultados, geram receitas e, principalmente, garantam a boa experiência para o paciente e os familiares.

Victor Piana Andrade, CEO do A.C. Camargo Cancer Center, seguiu nessa linha e completou que as melhores soluções são criadas em conjunto. "Discutindo as alternativas com transparência engajamos o corpo clínico", explicou. Além disso, ele diz que essa relação estimula uma cultura em que todos compreendem que o bom atendimento não depende apenas das competências assistenciais. "A gestão eficiente é indispensável para criar as condições para os resultados clínicos", observou.

**"Não se trata apenas de cortar, mas de gerenciar os custos e evitar desperdícios"**

Dácio Guimarães,  
diretor administrativo  
e financeiro da Santa  
Casa de Maceió

Marcelo Coli Fernandes, diretor corporativo financeiro e de Controladoria da Rede Santa Catarina, acrescentou que é necessário colocar a estratégia operacional dentro dos objetivos estratégicos da organização. "Com isso é possível ter uma perspectiva ampla e identificar oportunidades de otimização nos recursos financeiros, humanos e entre os ativos, que oferecem muitas possibilidades de energia. "Na Rede Santa Catarina, centralizamos as operações de *backoffice* de todas as unidades e este ano vamos inaugurar um centro de serviços compartilhado", contou.



**"O setor de saúde em geral e os hospitais, em particular, encaram a necessidade de se reinventar em um cenário que nunca enfrentamos"**

Carlos Alberto Marsal,  
coordenador do  
GT Financeiro da Anahp  
e superintendente de  
Estratégia, Consultoria  
e Novos Negócios  
do Hospital  
Sírio-Libanês



José Henrique Salvador, diretor de Operações da Rede Mater Dei de Saúde, expandiu a discussão e afirmou que é papel dos hospitais pensar na sustentabilidade de todo o setor. "Nossa função, enquanto executivos, é pensar em ser mais eficientes para beneficiar todo o sistema, inclusive as operadoras", disse.

"A gestão eficiente é indispensável para criar as condições para os resultados clínicos"

Victor Piana Andrade,  
CEO do A.C. Camargo  
Cancer Center

Nesse sentido, ele acredita que a prioridade é evoluir em um modelo de remuneração mais alinhado com a saúde baseada em valor. "Temos que enxergar melhor como o formato está pactuado e impactando no dia a dia, fazer com que os líderes de cada setor da organização compreendam o acordo e atuem para cumprir da maneira mais eficiente", recomendou.

"Nossa função, enquanto executivos, é pensar em ser mais eficientes para beneficiar todo o sistema, inclusive as operadoras"

José Henrique Salvador, diretor de Operações da Rede Mater Dei de Saúde

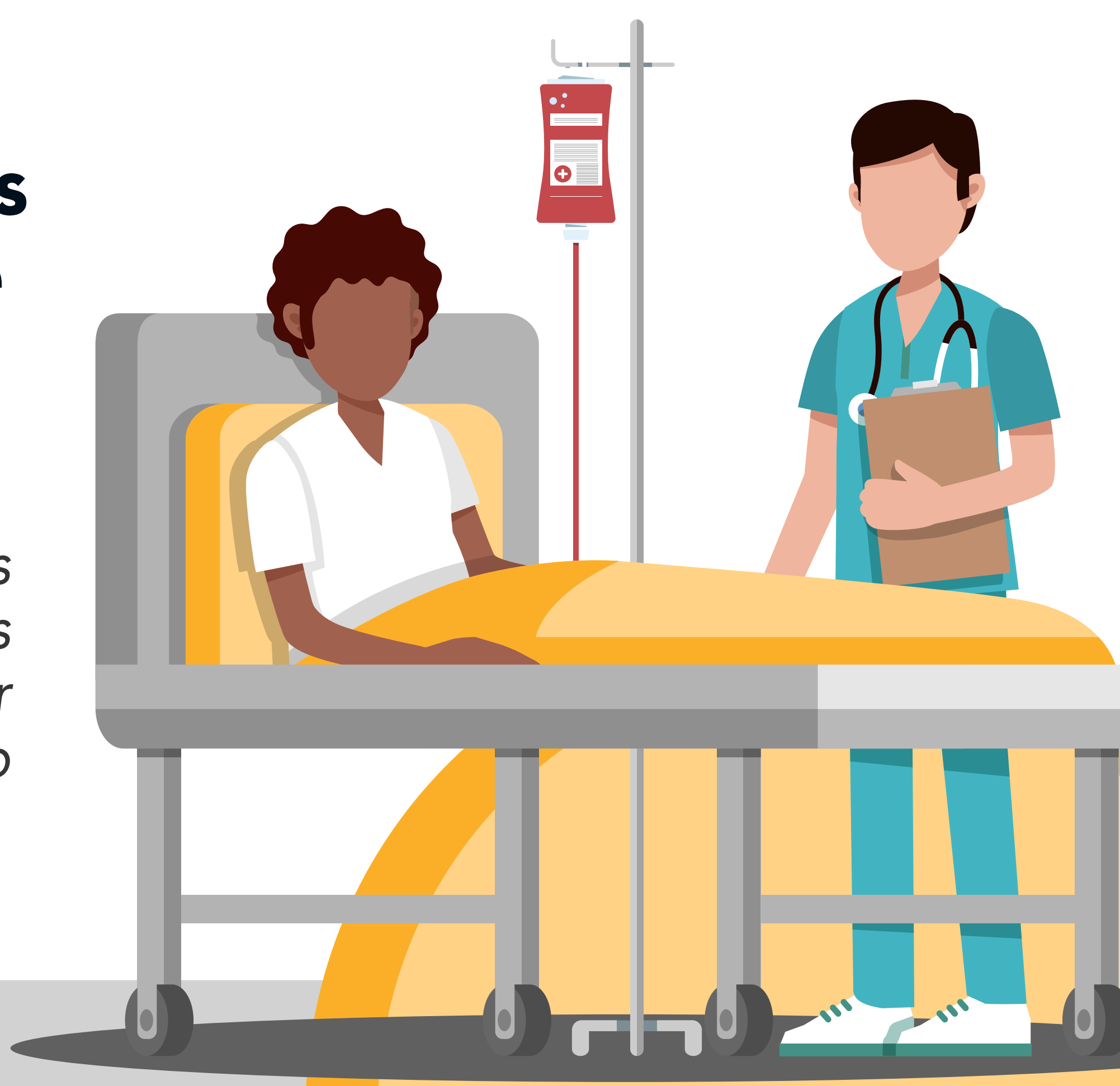
Andrade destacou a oportunidade de ser mais ativo nas relações comerciais, criando mais competição entre os fornecedores, buscando parcerias com startups e utilizando a terceirização como alternativa de diminuição de custos. "A decisão de terceirizar a logística liberou uma área de mais de 1.000 m<sup>2</sup>, que agora não precisamos mais pagar aluguel", finalizou.

**Clique aqui** e confira os melhores momentos do debate



## Modelos assistenciais evoluem, mas a base continua sendo pessoas

*Hospitais buscam conectar os propósitos dos profissionais com os da instituição e utilizar tecnologia para aprimorar o desempenho profissional*





**"O mais importante é como vamos lidar com as pessoas"**

José Ronaldo Alves, diretor técnico da Santa Casa de Passos (MG)

A Jornada Digital da Anahp abordou no debate que fechou a série: "Modelos assistenciais que visam mais eficiência e qualidade". José Ronaldo Alves, diretor técnico da Santa Casa de Passos (MG) já resumiu de início que, independentemente dos focos e estratégias de cada organização, "o mais importante é como vamos lidar com as pessoas".

Alves contou que na Santa Casa, uma instituição fundada há 159 anos, foi criado o FIB (Felicidade Interna Bruta), um indicador que mede a satisfação e o engajamento dos colaboradores para auxiliar os programas de integração das pessoas com o ambiente de trabalho. "Alinhar os propósitos dos profissionais com os da instituição é uma das bases do nosso modelo", disse.

Vânia Rohsig, superintendente Assistencial e de Educação do Hospital Moinhos de Vento, concordou com o colega e destacou que um ambiente de prática e convivência saudáveis é determinante para o desfecho clínico. No entanto, ela alertou para o desafio de atrair e reter talentos, sobretudo após a pandemia. Nesse sentido, sua organização está investindo em um modelo focado em educação. "Hoje temos uma pós-graduação e outros níveis de ensino vinculados ao hospital", relatou.

A tendência é que a pós-graduação atraia bons profissionais, e a capacitação acontece de acordo com o escopo da organização, conforme explicou a executiva. Além disso, o hospital tem como estratégia reter 90% dos alunos que saem da escola técnica. "Dessa maneira, temos mais de 80% dos cargos de supervisão ocupados por profissionais da base", revelou. Com grande parte da liderança formada em casa, a aderência à cultura e ao modelo assistencial é mais eficiente.

Claudia Laselva, diretora da Unidade Hospitalar Morumbi e de Práticas Assistenciais da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, apresentou o modelo do Einstein, com reconhecimento Magnet e fortemente apoiado em tecnologia para monitoramento e análise dos dados. "O Magnet estimulou uma liderança de Enfermagem transformacional, arrojada, focada em princípios e metas com planejamento estratégico", destacou. Um Centro de Controle Operacional, que faz a gestão centralizada da jornada do paciente, trouxe mais segurança e agilidade para a operação, além de estímulo à adesão aos protocolos institucionais. "Mas é preciso entender que tecnologia nunca é um fim, é um meio", advertiu.

**"Um ambiente de prática e convivência saudáveis é determinante para o desfecho clínico"**

Vânia Rohsig, superintendente Assistencial e de Educação do Hospital Moinhos de Vento

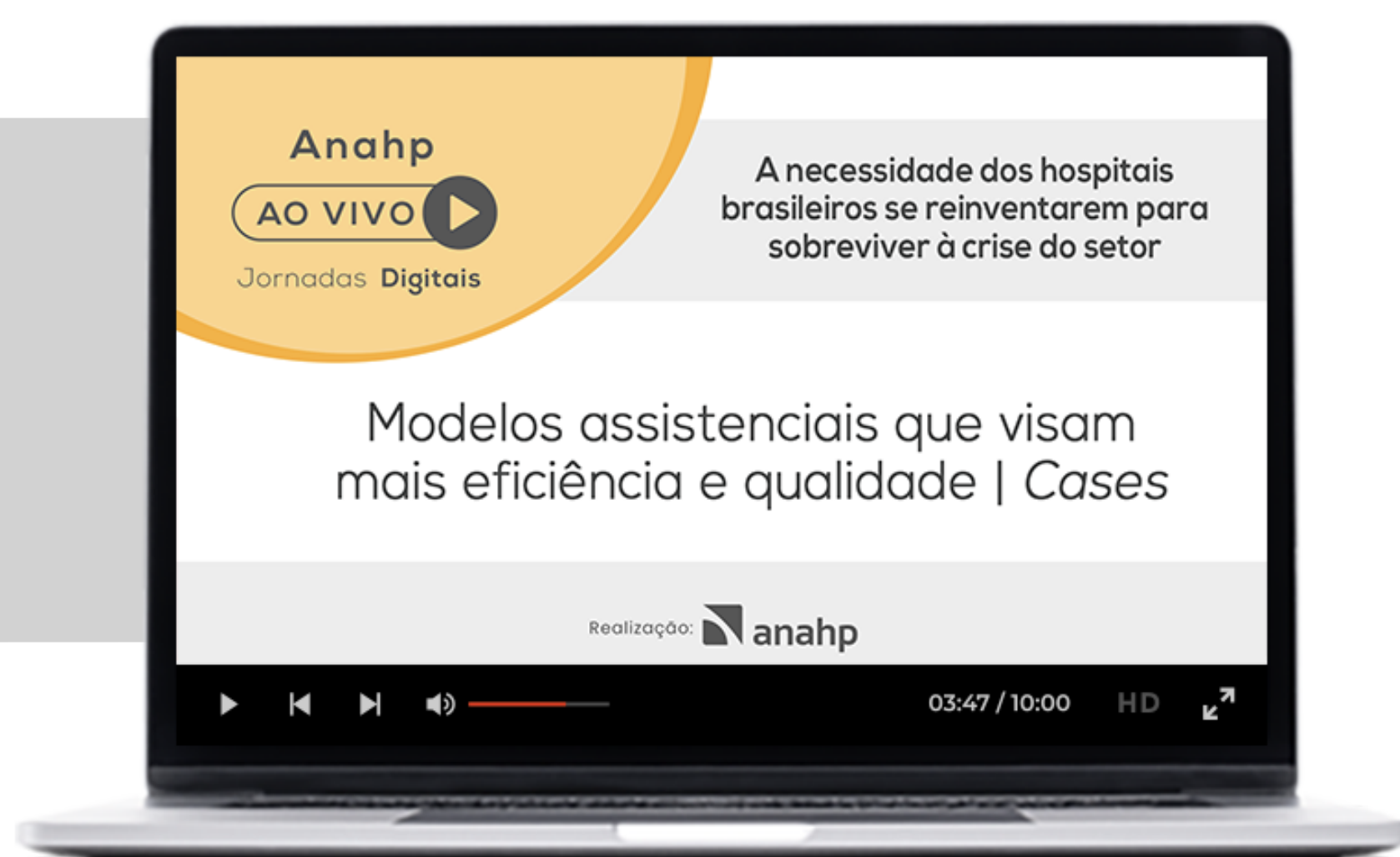
Nessa linha, Alves lembrou que a tecnologia serve principalmente para aprimorar o desempenho dos profissionais. "Tecnologia sem pessoas não faz sentido", ressaltou. E Rohsig completou dizendo que, em contrapartida, é indispensável que as equipes compreendam a utilidade dos recursos tecnológicos. "Se não estiverem convencidos do porquê, não vai funcionar", alertou.

"Reveja todas as suas práticas e avalie se precisa continuar fazendo do jeito que você faz ou se não é possível melhorar"

Claudia Laselva, diretora da Unidade Hospitalar Morumbi e de Práticas Assistenciais da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Laselva ponderou que a inovação não está relacionada necessariamente com tecnologia, ao contrário, as maiores oportunidades de melhoria estão nos processos. "Reveja todas as suas práticas e avalie se precisa continuar fazendo do jeito que você faz ou se não é possível melhorar", finalizou.

**Clique aqui** e assista aos melhores momentos do debate



Quer saber mais sobre os eventos da Anahp?  
Fique de olho em nosso site e não perca nada!

[Acesse aqui](#)

Realização:

